

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurenční pozice značky prodejce nábytku

Brand Position Analysis of the Furniture Dealer

Student: Bc. Matěj Surmař

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miluše Hluchníková, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Matěj Surmař**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza konkurenční pozice značky prodejce nábytku**
Brand Position Analysis of the Furniture Dealer

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika prodejce nábytku
 3. Teoretická východiska řízení značky
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza pozice značky
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

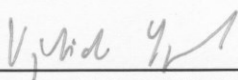
Seznam doporučené odborné literatury:

PLESSIS, Erik du. *Jak zákazník vnímá značku*. Brno: Computer Press, 2011. 256 s.
ISBN 978-80-251-3529-7.
CHERNATONY, Leslie de. *Značka: Od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. 332 s.
ISBN 978-80-251-2007-1.
PELSMACKER, P. de, M. GEUENS and J. VAN DEN BERGH. *Marketing Communications: A European Perspective*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2013. 640 p. ISBN 978-0273773221.

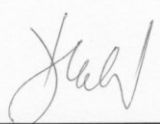
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015

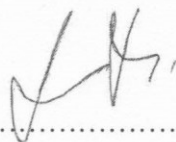

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 8. července 2015

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal dotted line.

Bc. Matěj Surmař

Poděkování:

Děkuji Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za odborné rady a vedení při vypracování této diplomové práce.

Dále mé poděkování patří pracovníkům společnosti Orfa, a.s. za ochotu a poskytnuté informace a rodině i přátelům za trpělivost.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	CHARAKTERISTIKA PRODEJCE NÁBYTKU	7
2.1	SPOLEČNOST ORFA, A.S.	7
2.1.1	<i>Mikroprostředí společnosti</i>	8
2.1.2	<i>Makroprostředí společnosti</i>	13
2.2	TRENDY NA TRHU.....	17
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ ZNAČKY	20
3.1	ZNAČKA.....	20
3.1.1	<i>Maloobchod a značka obchodníka</i>	22
3.1.2	<i>Strategické řízení značky</i>	23
3.2	KONKURENCE	26
3.2.1	<i>Konkurenční prostředí</i>	27
3.2.2	<i>Model pěti konkurenčních sil</i>	27
3.2.3	<i>Konkurence dle úrovně</i>	29
3.2.4	<i>Typy konkurence</i>	30
3.3	KONKURENCESCHOPNOST.....	31
3.4	ANALÝZA KONKURENCE V MALOOBCHODĚ.....	34
3.4.1	<i>Mystery shopping</i>	35
3.4.2	<i>Benchmarking</i>	37
4	METODIKA SHROMAŽĐOVÁNÍ DAT	41
4.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	41
4.2	REALIZAČNÍ FÁZE	49
5	ANALÝZA POZICE ZNAČKY	50
5.1	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZOVÁNÍ	50
5.1.1	<i>Spontánní znalost obchodní značky</i>	50
5.1.2	<i>Podpořená znalost obchodní značky</i>	53
5.1.3	<i>Vzpomínka na značku v mysli respondentů</i>	54
5.1.4	<i>Nákupy u obchodníků</i>	55
5.2	ANALÝZA VÝSLEDKŮ MYSTERY SHOPPINGU	56

5.2.1	<i>Orfa nábytek</i>	57
5.2.2	<i>Delcon nábytek</i>	58
5.2.3	<i>Jena nábytek</i>	60
5.2.4	<i>Kika</i>	61
5.2.5	<i>Möbelix</i>	62
5.2.6	<i>Sconto nábytek</i>	64
5.2.7	<i>Srovnání dosažených výsledků</i>	66
5.3	ANALÝZA VÝSLEDKŮ BENCHMARKINGU	67
5.3.1	<i>Prodejce Orfa nábytek</i>	67
5.3.2	<i>Výsledky konkurentů v oblasti prezentace</i>	69
5.3.3	<i>Výsledky konkurentů v oblasti reklamy</i>	70
5.3.4	<i>Výsledky konkurentů v oblasti podpory prodeje</i>	70
5.3.5	<i>Výsledky konkurentů v oblasti služeb</i>	71
5.3.6	<i>Výsledky konkurentů v oblasti cen</i>	72
5.3.7	<i>Výsledky konkurentů v oblasti e-commerce</i>	73
5.3.8	<i>Výsledky konkurentů v oblasti prodejen</i>	74
5.3.9	<i>Srovnání výsledků výkonnosti prodejců</i>	74
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	76
7	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	89
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 Úvod

Konkurenční boj je velmi náročný a mnohdy záleží na maličkostech, které rozhodují o vítězi. Podmínky na trhu jsou dnes velmi tvrdé a v budoucnu mohou být ještě tvrdší. Nezbytnou roli v této pozici sehraává marketing a jeho jednotlivé disciplíny, mezi něž patří i analýza konkurence. Ta je podstatná pro strategické plánování i chod celé firmy. Získané znalosti konkurence jsou dnes velmi důležité, protože má-li být firma od svých konkurentů odlišena, je důležité, aby byly nabízeny produkty a služby, které lépe uspokojují potřeby a přání zákazníků. Poznáním konkurence tak může být zjištěno, co je prováděno lépe či hůře a dosaženo ponaučení. Tím může být získána velká konkurenční výhoda a vyhrán konkurenční boj.

I na trhu nábytku v České republice probíhá konkurenční boj. Působí zde mnoho prodejců, kterými je nabízen nejen klasický český nábytek, ale i italské sedací soupravy, americké knihovny, švédské kuchyně či indiánské hamaky. Ať už mezi výrobci či obchodníky, vždy se najde konkurence, která nabízí podobný, ne-li stejný sortiment nábytku na trhu. A právě na trhu se střetává poptávka s nabídkou, zde dochází ke konkurenčnímu boji, který je tak typický pro tržní ekonomiku.

Například v Moravskoslezském kraji má alespoň jednu prodejnu všech šest firem, které mají dohromady více než 50% podíl na trhu nábytku v České republice. Mezi další prodejce nábytku v tomto kraji, zejména s lokálním zaměřením, patří i akciová společnost Orfa, která provozuje prodejny nábytku více než 20 let. Ovlivnila životy mnoha obyvatel, a aby mohla ovlivňovat i nadále, nesmí zaostat za konkurencí, ale naopak se musí snažit být vždy o krok napřed, mít nějakou konkurenční výhodu.

Proto byla v diplomové práci vymezena, popsána a analyzována hlavní konkurence i další síly a procesy, které ovlivňují fungování tohoto maloobchodního prodejce. Hlavní částí byl marketingový výzkum zaměřující se na pozici obchodní značky oproti konkurenci, její klady či záporny v oblasti prodeje a poskytování služeb.

Cílem diplomové práce bylo specifikovat konkurenční pozici obchodní značky Orfa na trhu s nábytkem a zjistit, jaké jsou spotřebitelům nabízeny konkurenční výhody, či jaké má firma nedostatky oproti soupeřům na trhu. Pozice byla vymezena vůči pěti hlavním konkurentům působících v kraji, kteří byli vybráni ve spolupráci s vedením společnosti právě

pro účely diplomové práce. Na základě zjištěných skutečností byly stanoveny návrhy a doporučení, které by měly firmě pomoci s udržením či zlepšením současné situace.

2 Charakteristika prodejce nábytku

2.1 Společnost ORFA, a.s.

V roce 1998 byla založena akciová společnost Orfa u krajského soudu v Ostravě se sídlem v Orlové. Od počátku stavěla na tradici rodinné firmy, nyní se může pyšnit i zkušenostmi a dobrým jménem, které si za více než 20 let poskytování služeb v oblasti bydlení vybudovala. [39]

Dle klasifikace CZ-NACE je společnost řazena do sekce G¹. Společnost se specializuje na nákup a prodej nábytku a ostatních doplňků, její sortiment zahrnoval vše od koberců a PVC krytin přes nábytek, sedací soupravy a kuchyňská řešení, až po úložné prostory a bytové doplňky. Zaměstnávala více než 90 zaměstnanců, proto se řadila mezi středně velké podniky. Byla jedním z hlavních distributorů sortimentu skupiny Black Red White (dále BRW) pro Moravu a Slezsko. [39]

Základní kapitál společnosti byl 19 mil. Kč, firma emitovala 46 kusů akcií na majitele v celkové hodnotě 28 mil. Kč. Poprvé emitovala 10 kusů k 1. červnu 1998 ve jmenovité hodnotě 100 tis. Kč, zbylých 36 kusů o dva roky později ve jmenovité hodnotě 500 tis. Kč. Společnost měla tzv. dualistickou strukturu řídicích orgánů. To znamená, že mimo valné hromady bylo zřízeno představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo mělo tři členy, stejně jako dozorčí rada. [44]

Společnost za účetní období 2014 vykázala tržby za prodej zboží ve výši 208 mil. Kč, kdy obchodní marže činila 59 mil. Kč. V roce 2009 byly tržby více než dvojnásobné, od té doby nicméně docházelo ke stálému poklesu. [45]

Jako předmět činnosti podnikání společnosti byl uváděn:

- velkoobchod s nábytkem, koberci a svítidly,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- maloobchod s koberci, podlahovými krytinami a nástěnnými obklady,

¹ V sekci G byla řazena v kategorii 46 - Velkoobchod, kromě motorových vozidel, v podkategorii 46.15 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s nábytkem, železářským zbožím a potřebami převážně pro domácnost

- maloobchod s nábytkem, svítidly a ostatními výrobky převážně pro domácnost ve specializovaných prodejnách,
- silniční a nákladní doprava. [34]

Prodejní síť společnosti

Společnost si za léta fungování na českém trhu vybudovala síť prodejních míst a skladů. Vedení společnosti je tvořeno na základě dualistického systému, ve kterém je zřizováno představenstvo společnosti a dozorčí rada. Společnost má vlastní ekonomicko-obchodní útvar, který řídí velkoobchodní a maloobchodní prodej. Společnost má dva prodejní sklady, a to v Ostravě-Svinově a Petřvaldu. Maloobchodní struktura je tvořena šesti kamennými prodejnami, které jsou situovány zejména ve střední části Moravskoslezského kraje, kde je nejvyšší hustota obyvatelstva.

Jednotlivé maloobchodní prodejny se od sebe odlišují zejména svou velikostí a počtem oddělení. Prodejna v Ostravě-Dubině disponuje dvoupatrovým oddělením nábytku o velikosti 3 700 m² a nově otevřeným oddělením koberců. Prodejna v Orlové má stejně velkou expozici nábytku, k tomu navíc nové kuchyňské studio a oddělení koberců o velikosti 1 100 m², kde nabízí více než 3 tisíce druhů koberců a PVC. Prodejna v Ostravě-Fifejdách byla nově zrekonstruována, nachází se zde expozice BRW, dvoupatrové oddělení nábytku o rozloze 1 200 m² a oddělení koberců o velikosti více než 1 000 m². Další prodejna se nachází v Ostravě-Zábřehu, která má expozici nábytku a koberců o celkové rozloze 2 000 m². Stejnou rozlohu má také pobočka v Karviné, která navíc disponuje kuchyňským studiem, a je tak největší prodejnou v tomto městě. Poslední pobočka se nachází ve Frýdku-Místku, kde na ploše 500 m² společnost nabízí nábytek a kusové koberce.[39]

2.1.1 Mikroprostředí společnosti

Mikroprostředí společnosti je tvořeno nejužším okolím společnosti, někdy bývá označováno také jako mezoprostředí. Patří sem dodavatelé, prostředníci, zákazníci, konkurenti a veřejnost. V této kapitole byly popsány síly a procesy, které ovlivňují každodenní fungování společnosti.

Dodavatelé

Společnost si pečlivě vybírá své dodavatele. V jejím portfoliu je mnoho domácích, ale i světových a exotických výrobců nábytku a koberců i dalších bytových doplňků. Důležitou značkou v jejím portfoliu je skupina BRW, která patří mezi největší výrobce a distributory

nábytku a bytových doplňků v Evropě. Je tvořena mateřskou společností a 20 dceřinými společnostmi v několika zemích Evropy. Výrobu své produkce zajišťuje prostřednictvím výrobních závodů rozmístěných po Evropě, zejména v Polsku. Vyváží do 40 zemí světa (Česká republika, Maďarsko, Rumunsko, Slovensko, Kazachstán, Srbsko, Velká Británie, USA, Kanada aj.) a do jejího portfolia patří kuchyně, obývací stěny, sedací soupravy aj., od ekonomického po luxusní provedení. [38]

Díky vlastnímu logistickému centru a síti vlastních i partnerských velkoskladů je zajišťována nepřetržitá distribuce a dostupnost zboží. BRW je držitelem certifikátu BS ISO 14001: 2005². Všechny použité materiály splňují požadované atesty a hygienické certifikáty o nezávadnosti produktů, díky čemuž je dodržována podmínka plnění výrobních norem Evropské unie. Produkty této společnosti byly oceněny na uznávaných mezinárodních architektonických soutěžích, kde získaly mj. i ocenění za design roku. [38]

Mezi další tuzemské dodavatele zboží patří Nábytkáři Čech a Moravy. Tato společnost se na českém trhu pohybuje přes patnáct let a specializuje se na sedací soupravy, pohovky, psací stoly, skříně, komody a další nábytek.

Společnost nabízí pod svou obchodní značkou pečlivě vybraný nábytek a koberce od světových i tuzemských dodavatelů. Po celém světě vyhledává a nakupuje sortiment, který posléze nabízí zákazníkům ve svých prodejnách, přičemž některý je natolik exkluzivní, že je jen stěží k nalezení u jiných prodejců v České republice. [39]

Zákazníci

Společnost se se svou nabídkou a aktivitami snaží zasáhnout cílové segmenty spotřebitelů. Ty jsou tvořeny jak soukromým, tak i veřejným sektorem. Mezi zákazníky společnosti patří muži i ženy, kteří pocítují potřebu pořídit si nábytek, koberec či bytové doplňky do stávajícího či nového domu nebo bytu. Řadíme zde ale i spotřebitele, kteří teprve o pořízení uvažují a hledají vhodné dodavatele. Zařizování bydlení je velmi nákladné, proto zákazníci tvoří zejména ekonomicky aktivní lidé, či lidé s vysokými úsporami.

Mezi zákazníky společnosti patří koneční spotřebitelé, do kterých jsou zahrnovány mladé rodiny s dětmi a jednotlivci (tzv. singles – nezadaní, bydlící sami), kteří jsou oslovováni nízkou cenou, vysokou kvalitou a moderním a funkčním designem. Sortimentní

² Certifikát BS ISO 14001: 2005 potvrzuje provádění a uplatňování systému environmentálního managementu v „Návrh, výroba a prodej nábytku a nábytkových dveří“.

nabídka zahrnuje také luxusní a specifické zboží, čímž se společnost snaží stimulovat k nákupu také movitější spotřebitele a milovníky netradičních designů. Společnost se zaměřuje také na zákazníky středního a vyššího věku, kteří hledají výhodné koupě v poměru ceny a kvality. [39]

Mezi firemní zákazníky jsou řazeni zejména živnostníci a firmy, kteří mají své aktivity ve výstavbě či rekonstrukci domů a bytů na klíč. U společnosti nakupují zejména podlahové krytiny (koberce a PVC) a kuchyně. Prodejce je schopen těmto společností nabídnout zpracování 3D nabídky. Řazeny jsou zde i firmy, které si vybavují svá sídla, zejména pak kanceláře.

Veřejný sektor zahrnuje především instituce a organizace, které hledají vhodné řešení pro kancelářské prostory jako stoly, židle, pohovky, úložné prostory a další.

Konkurenti

Konkurenční prostředí společnosti je tvořeno subjekty s podobnou nabídkou produktů a služeb. V tomto odvětví je zřejmá fluktuace především menších prodejců, kteří nejsou schopni na základě nízké konkurenceschopnosti obstát na trhu. Trh nábytku v České republice byl velmi atraktivní zejména na počátku 21. století. Expandovaly zde nové společnosti, především ze sousedních zemí.

V důsledku hospodářské krize se trh transformoval, vznikli noví konkurenti, nicméně jiní trh opustili nebo redukovali nabídku zboží, služeb nebo velikosti prodejen za účelem minimalizace nákladů.

Stávající konkurence v odvětví

Jedná se o konkurenci, která na trhu nabízí obdobné zboží či služby, čímž se stává pro spotřebitele alternativou. Společnost Orfa má sortiment zaměřený především na nábytek, koberce, PVC a bytové doplňky. Mezi soupeře na trhu nábytku jsou řazeni obchodníci provozující kamenné i internetové obchody, kteří mají dosah na spotřebitele v Moravskoslezském kraji.

Konkurence je tvořena, s ohledem na provozování maloobchodních jednotek na území Moravskoslezského kraje, zejména prodejci Ikea, Kika, Sconto nábytek, Möbelix, Jena nábytek, Jysk, Idea nábytek, Delcon nábytek, Nejči nábytek aj. Odvětví však ovlivňují i společnosti ze sousedních krajů, jako je kupříkladu Asko nábytek. Díky geografické poloze

kraje je trh nábytku ovlivňován také prodejci z Polska - Meble Basztowa, Agata meble, Meble Bodzio, Omega meble a další.

Z pohledu internetových obchodů konkurují společnosti Orfa prodejci Nábytek MPM Gold, Komfort-nábytek, nabytek.cz, Nejlevnejsinabytek.cz, Diskont nábytek, Tempo nábytek, Divanti, Nábytek Helcel, Nábytek Colosseum, Nábytek Megastore a další.

Společnost Orfa soupeří také se specializovanými prodejny. V oblasti koberců a PVC se jedná o Koberce Breno, Koberce Ostrava, Koberce Trend atd. V oblasti kuchyní se jedná např. o Kuchyně Oresi, Válek & Kačena, Kuchyně Hanák, Kuchyně Sykora, Siko, Kuchyně Alfa, Kuchyně Rena aj. V případě bytových doplňků pak s keramickými studií (např. Amadoel), prodejny domácích potřeb (např. Tescoma) nebo s prodejci bytového textilu, jako je firma Hochmann.

Nová konkurence

Prodejců nábytku je velké množství a dochází mezi nimi k cenovým, resp. slevovým válkám. V odvětví je dosahováno zisků zejména u velkých společností. Bariéry vstupu na trh nábytku existují především ve formě nákladů na otevření pobočky a jejího vybavení.

Poslední významnou společností, která expandovala na český trh ze zahraničí, byl XXXLutz z Walesu. Nebyly zjištěny žádné tendence jiných zahraničních subjektů ke zřízení kamenných prodejních míst na trhu v České republice. Nová konkurence tak vzniká zejména v oblasti internetového prodeje, konkrétně v roce 2015 se jedná o internetové obchody Moebel nebo Alfa nábytek a také internetový nákupní klub WestWing, který expandoval z Německa a zaměřuje se na bytové doplňky.

Konkurence odběratele

Vyjednávací síla odběratelů v odvětví je poměrně vysoká. Mezi odběratele řadíme především konečné spotřebitele, firmy nakupující za účelem dalšího prodeje a výrobní firmy.

Zákazníci mají možnost volby mezi velkým množstvím společností uvedených dříve, a to jak z hlediska nákupních kanálů (elektronický obchod nebo kamenná prodejna), tak i z hlediska nabízeného sortimentu a doprovodných služeb. Mohou se rozhodnout, zda jim nabídka společnosti Orfa přijde výhodná či nikoliv.

Firmy nakupující koberce a PVC za účelem jejich instalace do budovaných či rekonstruovaných objektů se mohou rozhodnout o změně dodavatele zejména na základě výhodnějších podmínek u konkurence, přímého dodání na místo realizovaného projektu apod.

Úkolem společnosti je neustále sledovat vývoj trendů na trhu, pružně na něj reagovat a nenechat tak konkurenci, aby ji předběhla.

Konkurence dodavatele

Zde byla vysoká hrozba zejména od polského koncernu BRW, který je dodavatelem velké části sortimentu společnosti. V tomto případě měl velkou vyjednávací sílu, navíc na trhu v České republice provozuje vlastní internetový obchod. V podobné pozici byl také dodavatel Nábytkáři Čech a Moravy, který distribuci svých výrobků provádí skrze obchodníky s nábytkem. Existuje ale i hrozba dodavatelů dalších výrobků a služeb jako jsou koberce či bytové doplňky.

V potaz musí být brány také lidské zdroje jako dodavatel práce. Zvýšení mezd u konkurentů či jakýkoliv neuvážený krok ve výši základního ohodnocení a odměn zaměstnanců může způsobit odchod klíčových zaměstnanců, a to buď ke konkurenci, nebo do úplně jiného odvětví. Může totiž nastat situace, kdy společnost bude více potřebovat určitého zaměstnance než zaměstnanec společnost Orfa.

Konkurence substitutů

Prodejci nábytku bojují s konkurencí substitutů. Jedná se například o situace, kdy se zákazník rozhodne, že si nekoupí novou sedací soupravu, ale nechá si u čalouníka tu stávající upravit. Truhlář je schopen vyrobit nábytek přímo na míru, v prodejnách „DIT“ zase může být nakoupen materiál k realizaci vlastních návrhů nábytku.

Veřejnost

Chod společnosti je ovlivňován několika skupinami veřejnosti. Patří zde veřejnost odborná, laická, vnitřní, mediální a novinářská.

Odborná veřejnost je tvořena organizacemi, které se věnují tématice nábytku. Je to především Asociace českých nábytkářů, dále Klastř českých nábytkářů a Svaz českých a moravských výrobních družstev. Tyto organizace mohou ovlivnit názory spotřebitelů a v konečném důsledku také poptávku.

Laická veřejnost je tvořena zákazníky společnosti Orfa. Jejich názor a zkušenosti mohou zajistit firmě Orfa jak pozitivní, tak negativní reklamu. Lidé kladou velký důraz na reference svých příbuzných a přátel, což mnohdy ovlivňuje jejich rozhodování.

Vnitřní veřejnost je tvořena zaměstnanci firmy Orfa. Zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníkem mohou svým chováním, poskytnutými informacemi a poradenstvím přímo ovlivnit rozhodnutí zákazníků.

Do mediální veřejnosti řadíme především specializované internetové portály zabývající se problematikou bydlení jako bydleni.cz, dumabyt.cz, trendybydleni.cz nebo bydlet.cz a internetové informační portály obsahující podkategorie bydlení (např. idnes.cz, novinky.cz aj.). Zde jsou zveřejňovány informace o novinkách a trendech v oblasti bydlení, což formuje názory a preference spotřebitelů.

Do novinářské veřejnosti řadíme periodika zabývající se bydlením. Jedná se především o časopisy Bydlení, Dům a zahrada, Living. Domov, Moderní byt, Náš útulný byt apod., ve kterých jsou uvedeny moderní trendy a nápady spojené s bydlením.

Mezi finanční veřejnost jsou řazeni hlavně akcionáři společnosti, banky, pojišťovny, úvěrové firmy, které ovlivňují zejména schopnost společnosti získávat finanční prostředky.

2.1.2 Makroprostředí společnosti

Společnost působí v Moravskoslezském kraji, který se rozkládá mezi Hrubým Jeseníkem s nejvyšším vrcholem kraje (Praděd, 1 491 m. n. m.) až po hřebeny Beskyd s nejvyšším vrcholem Lysou horou (1 323 m. n. m.). Leží na severovýchodě České republiky, hraničí s Polskem a Slovenskem, a je tedy jednou z okrajových částí. [27]

Se svou rozlohou 5 427 km² patří mezi průměrně velké kraje (6,9 % celkové rozlohy ČR). Z více než poloviny je tvořen zemědělskou půdou, dalších 35 % rozlohy tvoří lesní pozemky. Vyskytují se zde bohaté zásoby nerostných surovin (černé uhlí, zemní plyn, vápenec, žula apod.). Od 19. století tak kraj patří mezi nejdůležitější průmyslové regiony střední Evropy. [27]

V rámci uspořádání krajů ČR sousedí s Olomouckým krajem a na jihu s krajem Zlínským. Příhraniční poloha poskytuje možnost efektivní spolupráce s okolními státy jak ve výrobní sféře, tak v rozvoji infrastruktury, v ochraně životního prostředí, v kulturní

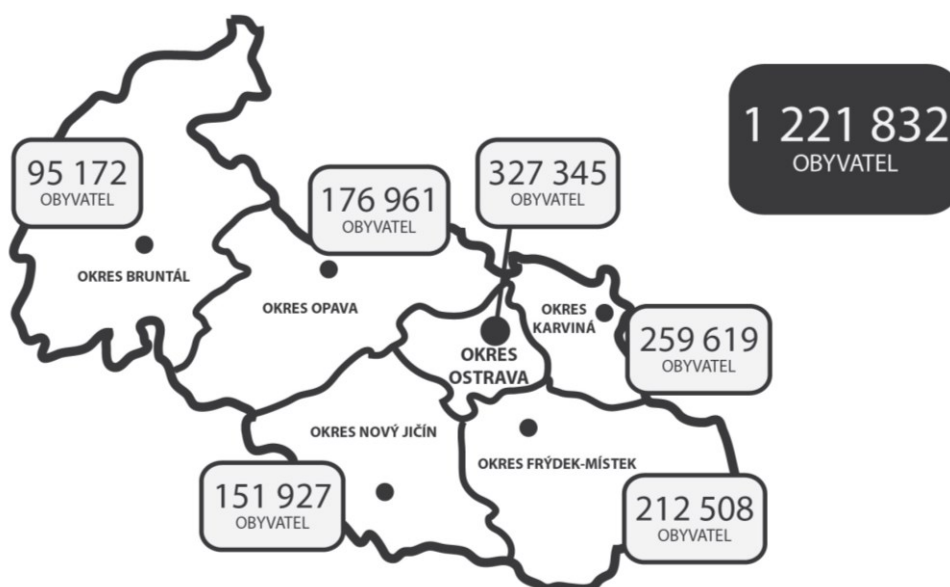
a vzdělávací činnosti nebo v turistickém ruchu. Na území Moravskoslezského kraje nalezneme čtyři euroregiony - Beskydy, Praděd, Silesia a Těšínské Slezsko. [27]

Demografické prostředí

S počtem necelých 1 222 000 obyvatel je Moravskoslezský kraj třetím nejlidnatějším. Tvoří jej nejmenší počet obcí, proto je hustota osídlení téměř o 100 obyvatel na km² vyšší než republikový průměr. Většina lidí žije ve městech nad 20 tis. obyvatel (celých 60 %). V roce 2013 zde žilo 624 tis. žen a 598 tis. mužů, z toho bezmála 24 tis. cizinců. Průměrný věk byl 41,5 let. Oproti roku 2000 se počet obyvatel rapidně snížil (v roce 2000 měl kraj 1 280 000 obyvatel). V kraji bylo 502 tis. domácností, přičemž průměrná velikost činila 2,41 osoby na domácnost. [26]

Moravskoslezský kraj je rozdělen do 6 okresů – Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava a Ostrava-město. Dále je členěn na 22 správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Nachází se zde 300 obcí, z toho je 42 měst. Obrázek 2.1 ukazuje počty obyvatel v jednotlivých okresech. [27]

Obr. 2.1 Počty obyvatel podle okresů v MS kraji



Zdroj: [27] upraveno autorem

V kraji evidují stejné potíže se stárnutím obyvatelstva, jako v celé České republice, navíc od roku 1993 dochází k nepřetržitému poklesu obyvatelstva migrací. Narodilo se zde více než 11 tis. dětí, zejména pak matkám ve věku 25 až 34 let (64%). Přistěhovalo se zde 4 417 lidí a odstěhovalo se 7 506 obyvatel. [27]

Skutečnost, že se snižuje populace v kraji, není pro společnost dobrou zprávou, neboť dochází k úbytku potenciální kupní síly. Avšak velká hustota obyvatel, koncentrovaná zejména do střední části kraje, ukazuje potenciální výhodu pro společnost, neboť se zde nachází většina prodejen společnosti.

V roce 2013 bylo v Moravskoslezském kraji celkem 152 tis. osob s vysokoškolským vzděláním, 329 tis. osob se středoškolským vzděláním s maturitou, 381 tis. osob středoškolsky vzdělaných bez maturity a 182 tis. se základním vzděláním. V kraji působí pět vysokých škol, kde ve školním roce 2013/2014 studovalo 42 168 studentů. [27]

Ekonomické prostředí

V Moravskoslezském kraji byl v roce 2013 vyprodukován HDP ve výši 398 mld. Kč, což představuje 326 tis. Kč na jednoho obyvatele. Průměrný roční čistý příjem na osobu činil 131 229 Kč, celkové náklady na bydlení za rok činily 67 992 Kč. Průměrná měsíční mzda byla ve výši 22 364 Kč. [27]

Žilo zde 604 tis. ekonomicky aktivních obyvatel, nezaměstnaných přitom bylo téměř 60 tis., což představuje obecnou míru nezaměstnanosti 9,9 %. Moravskoslezský kraj tak byl po Ústeckém kraji druhý v nezaměstnanosti. V kraji bylo 2 280 volných pracovních míst, nejvíce pak v okresech Frýdek-Místek a Ostrava-město. Nejvyšší podíl nezaměstnaných osob je v okrese Bruntál (14,33 %), Karviná (12,52 %) a Ostrava-město (11,56 %), nejméně pak v okrese Frýdek-Místek (7,55 %). I tak ale ani nejnižší nezaměstnanost nestačí na republikový průměr. [27]

Celkem bylo v kraji registrováno 248 500 právních subjektů, z toho 50 038 právnických osob a 198 462 fyzických osob. Nejvíce bylo soukromých podnikatelů podnikajících dle Živnostenského zákona, kterých bylo v kraji evidováno více než 173 tisíc. [27]

Legislativní prostředí

Každá společnost působící na jakémkoliv trhu v České republice se musí řídit platnou legislativou. Dodržovat se musí ústavní právo, což platí zejména v rámci Ústavy ČR a Listiny základních práv a svobod. V rámci obchodního práva se jedná o dodržování:

- Zákona o obchodních korporacích,
- Zákona o ochraně spotřebitele,

- Zákona o ochraně hospodářské soutěže,
- Zákona o regulaci reklamy,
- Zákona o podnikání na kapitálovém trhu,
- Živnostenského zákona.

Dodržován musí být také Zákon o DPH, Zákon o daních z příjmů a Zákon o účetnictví. Podléhá také občanskému a pracovnímu právu.

Inovační prostředí

Technologické pokroky s sebou přinášejí velké příležitosti. Novými technologiemi může být zvýšena produktivita práce, sníženy náklady a tím zvýšena schopnost konkurenceschopnosti. Technologický pokrok jde v posledních letech velmi rychle dopředu a tak se společnost musí vypořádat s požadavky doby.

Radíme zde jak systémy příjmu, skladování, výdeje a expedice zboží ve skladech, tak samotnou inovaci v prostředí prodejen. Společnost Orfa postupně inovuje jednotlivé prodejny, jak po designové stránce, tak po stránce technologické.

Inovacím v oblasti nábytku se věnuje řada tuzemských i zahraničních veletrhů a výstav, zejména pak nejznámější veletrh v Miláně nebo For Furniture a For Office, který je pořádán Českou asociací nábytkářů.

Sociálně-kulturní prostředí

Sociálně-kulturní prostředí má zásadní vliv na charakter spotřebního a nákupního chování, zejména pak na podobu poptávky, motivaci k nákupu, postoje k firmě nebo její reklamě. Většina z těchto vlivů se prolíná s těmi demografickými jako například vzdělání.

Rodina je významným faktorem při utváření poptávky a nákupního chování. Celkově bylo v Moravskoslezském kraji v roce 2013 uzavřeno 4 985 sňatků a provedeno 3 279 rozvodů. Průměrný věk ženicha byl 35 let a 32 let u nevěsty. Téměř třikrát častěji uzavírali sňatek svobodní než rozvedení, a to jak muži, tak i ženy.[27]

Nejčastěji se manželství rozpadalo po 15 a více letech (1 528 případů). 1 405 rozvodů proběhlo v rodinách bez nezletilých dětí, 997 případů rozvodu proběhlo s jedním nezletilým a 765 se dvěma nezletilými dětmi. Průměrný věk při rozvodu byl 43,3 let u mužů a u žen 40,4 let. [27]

Působení sociálně-kulturních aspektů výrazně ovlivňuje životní styl a spotřebitelské chování ve vztahu k bydlení. Díky sociálním skupinám se moderní trendy a hity šíří rychleji a mění se tak vztah k vnímání přírody, společnosti, světa a ostatních lidí. Důležitá je také emancipace žen, kdy se mnohdy rozhodnou obětovat mateřství na úkor kariéry a osobního růstu.

2.2 Trendy na trhu

Na českém trhu v roce 2012 působilo sedm velkých mezinárodních řetězců s nábytkem a bytovými doplňky: Asko nábytek, IKEA, Jysk, Kika, Möbelix, Sconto nábytek a XXXLutz. Řetězec IKEA měl na trhu největší obrat (odhadovaných 7,2 mld za rok 2012), Jysk měl zase s 69 pobočkami největší počet prodejen na trhu, viz tabulka 2.1. [30]

Tab. 2.1 Obraty a počty prodejen vybraných obchodníků

SPOLEČNOST	Obrat v mld. Kč (2012)	Počet prodejen
Ikea	7,22	4
Kika	1,83	7
Jysk	1,69	69
XL MX obchodní s.r.o.	1,67	1 XXXLutz, 8 Möbelix
Sconto nábytek	1,59	8
Asko nábytek	1,34	11

Zdroj: [30]

Nákupní chování

Zákazníci utratili v roce 2012 za nábytek v průměru 16 tis. Kč, za bytové doplňky dalších 5 500 Kč. Za nábytek tak utratili 75 % svého rozpočtu na vybavení, zbylou čtvrtinu za doplňky. Nejvíce utrácely kategorie zákazníků do 39 let, v průměru za nábytek přes 18 600 Kč a 6 500 Kč za doplňky. Při stejném výzkumu v roce 2012 uváděli zákazníci útraty 17 000 Kč za nábytek a za doplňky 6 600 Kč. Z jednotlivých kategorií byly nejčastěji nakupovány:

- šatní skříně (40 %),
- koupelnový nábytek (39 %),
- komody (38 %),
- postele (38 %),
- pohovky a křesla (37 %). [30]

Z bytových doplňků se pak nejvíce nakupovalo ložní prádlo (64 %), osvětlení a svítidla (58 %) a kuchyňské potřeby (55 %).

Specializovaným prodejnám dávalo přednost 75 % zákazníků. Jak již bylo zmíněno, výsadní postavení na českém trhu má Ikea, a to jak pro nákup nábytku, tak bytových doplňků. Při výběru prodejny je nejdůležitější její dostupnost, poměr cena/kvalita sortimentu a dobrá předchozí zkušenost s touto prodejnou.

Přes 80 % dotázaných srovnává produkty v různých prodejnách, 78 % respondentů čte katalogy a letáky, celých 36 % pak dle nich nakupuje.

Postupným fenoménem se stává nákup nábytku a bytových doplňků přes internet, jelikož více než 50 % respondentů uvedlo, že tento sortiment na internetu nakupovalo a 20 % má v plánu budoucí nákup v online prostředí.

Růst zaznamenává dovoz levného nábytku z asijských a východoevropských trhů. Tento nábytek neprochází žádnou kontrolou, není u něj tedy zaručeno, že jsou používány zdravotně nezávadné materiály (zejména čalounické pěny, dřevotřískové desky nebo obsah formaldehydu). [31]

Moderní trendy

Aktuální trendy nabízí mnoho variant. Blýskavé efekty s nádechem futurismu a jednoduché linie založené na funkcionalismu a přírodních materiálech jsou velmi moderní a žádané. Typickou obranou proti expanzi z asijského trhu je důraz na detail a kvalitu zpracování. [44]

Mladí lidé dávají přednost futuristickému vzhledu. Jejich interiér bývá navržen ve výrazných barvách. Oblibu si získávají fototapety a doplňky z kovů. Moderními barvami jsou Cosmic Blue (vesmírná modrá), Midnight Black (půlnoční černá), Hot Pink (žhavá růžová) a Ruby Red (rubínová červeň).

Lidé, kteří vyznávají usedlý styl bydlení, se rádi nechávali unášet obdobím secese 20. a 30. let minulého století. Oblíbeným geometrickým tvarem byl ovál a tvar palmových listů. Používaly byly drahé materiály, výrazné a smyslné tóny barev jako růžová voda, sedmikráska nebo ruměnc. Oblíbené byly také zlaté a měděné tóny, které evokují teplo.

Rodiny vyznávaly klidný, uvědoměle ekologický, ale i estetický životní styl. Typické pro interiéry bylo množství světla. Používala byla široká dřevěná prkna a přírodní materiály.

Barvám vládly tři zelené tóny – jemná khaki, měkký odstín ginkgo a výrazná bylinková zeleň. Oblíbené byly také hebké zemité odstíny a barvy podzimního listí.

Lidé žijící ve spěchu dávali přednost barvám inspirovaným přírodou jako dřevo, železná ruda a fosilie, používaným spolu s výraznými odstíny modré. Nábytek byl nejčastěji volen z kombinace oceli a skla. Typické pro ně bylo velké množství doplňků (polštáře, deky a koberce). [44]

3 Teoretická východiska řízení značky

V této části práce byla popsána základní témata jako funkce, typy a řízení značky, konkurenční boj, konkurenční výhoda a mnoho dalších. Důraz byl kladen na možnosti analýzy konkurence a konkurenčního prostředí.

3.1 Značka

Primárním účelem značky (anglicky „brand“) je odlišovat. Z historického hlediska byly značky (dříve cejchy) používány k identifikaci zvířectva. V manažerské praxi dnešních dnů se setkáváme s definováním něčeho, co proniklo lidem do povědomí, má své jméno a postavení. [11]

Značka je tedy jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb subjektu, která má schopnost odlišit je od konkurence. Vyjadřuje jakýsi soubor slovních a vizuálních sdělení. Slovní část (písmena, slova, čísla apod.) lze vyjadřovat verbálně, vizuální část (design či specifické balení) nikoliv. Funkční (užitné) a emocionální aspekty vyjádřené značkou jsou tvořeny její komplexností, odráží životní styl a hodnoty akceptované lidmi a jsou tak základem pro trvalé budování vztahů s jednotlivými zákazníky. [19]

Je nutné odlišovat značku od produktu. Značka je sice z části produktem, nicméně takovým, který dodává další vrstvy (emocionální či funkční), díky kterým je odlišována od ostatních produktů vytvořených k uspokojování totožné potřeby. [11]

Značka by měla být chráněna registrací, je to totiž právní potvrzení dávající majiteli výlučné právo ji používat. [8]

Problematika funkce značky je důležitá jak pro spotřebitele, tak pro výrobce. Jednotlivé funkce jsou propojeny a navzájem doplňovány. Značka:

- zřetelně identifikuje a odlišuje od ostatních (funkce identifikační),
- chrání určité charakteristické rysy (funkce ochranná),
- přitahuje pozornost (funkce propagační),
- signalizuje úroveň kvality (funkce diversifikační),

- buduje firemní image (funkce nositele hodnoty),
- pomáhá vytvářet vazby (funkce kontinuity časové i věcné),
- podporuje tvorbu důvěry (funkce nositele tradice a záruky kvality),
- odráží životní styl (funkce tvůrce image spotřebitele),
- pomáhá vytvářet vztahy (funkce tvůrce a nositele vztahů),
- pomáhá při rozhodování (funkce úspory času). [22]

Prvky značky (označovány také jako atributy) jsou tvořeny vizuálními či verbálními informacemi, které slouží k identifikaci a diferenciaci. Jsou tvořeny:

- jménem (zachycuje hlavní téma či klíčovou asociaci kompaktně a ekonomicky),
- logy nebo symboly (jsou zásadní v budování povědomí o značce),
- představiteli (specifický symbol v reálné podobě),
- sloganem či popěvkem (popisují značku a přesvědčují o jejích přínosech),
- obalem. [11] [22]

Značka úzce souvisí s pojmem podnikání, zejména v maloobchodu a distribuci. Může vzbuzovat u spotřebitele zájem, přízeň nebo věrnost obchodu, může jej také učit od konkrétního obchodu očekávat dané značky a výrobky. Pomáhá vytvářet image, positioning obchodu, v některých případech i přidanou jedinečnou asociaci ke kvalitě služeb, sortimentu nebo cenám, což může vést k vyššímu cenovému rozpětí, většímu objemu prodeje a vyšším ziskům. Tyto značkové výrobky mohou pocházet od samotných výrobců, z dalších vnějších zdrojů nebo ze samotného obchodu. [11]

Pojem positioning se dá volně přeložit jako pozicování. Jedná se o psychologickou záležitost, která dává do vzájemné konfrontace pojmy vědomí a povědomí, racionalitu a emocionalitu, funkčnost a kreativitu. Jeho cílem je tvorba pozitivního umístění značky v představě potenciálního zákazníka ve vztahu k podobným konkurenčním nabídkám. Pokud má zákazník vzít značku na vědomí, musí značka vystihovat jeho já, musí se ve své volbě vidět. [6]

Značky je možno rozlišovat na základě několika kritérií. Dle počtu objektů zastřešených danou značkou existují značky:

- deštníkové (podnikové, pro skupiny produktů či produktové řady),
- individuální (pro jednotlivé produkty)
- kombinované. [22]

Z hlediska geografického rozšíření hovoříme o značkách lokálních, regionálních, národních a nadnárodních. Dle typu zpracování na slovní, obrazové, prostorové a kombinované značky. Nejdůležitější pro účel této práce je členění dle vlastníka, kde rozlišujeme značky:

- výrobců (např. Škoda),
- obchodníků (např. Orfa nábytek),
- institucí (např. Adra). [22]

Každá značka existuje díky postupnému procesu budování, který lze stručně popsat takto: management firmy formuluje klíčové hodnoty, zaměstnanci tyto hodnoty implementují do své každodenní práce, což vede k interpretaci a redefinování zákaznicky a následnému ovlivnění názorů managementu, který přizpůsobuje své názory a přemýšlí o vhodnějších způsobech, kterými by zaměstnanci měli hodnoty značky prezentovat. Úspěch značky tak závisí na míře existence či neexistence souladu mezi managementem definovanými hodnotami, účinností jejich implementace zaměstnanci a oceněním ze strany zákazníků. [5]

Klíčová role je sehrávána zaměstnanci. Management v čele s manažery samozřejmě reflektuje samotnou značku, pokud tedy nastaví určité hodnoty, hovoří o nich a také je ve svém životě uplatňují, zaměstnanci tak mají možnost vzhlížet k silným vůdčím osobnostem a je pro ně snazší tyto hodnoty přijmout za své. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kteří se dostávají do každodenního styku se zákazníky. Díky interní implementaci lze efektivně minimalizovat proměnlivé rozdíly a eliminovat různé přístupy zaměstnanců. [5]

3.1.1 Maloobchod a značka obchodníka

Pod pojmem maloobchod (anglicky retail) je představován podnik nebo činnost, která zahrnuje nákup od výrobce či velkoobchodu a následný prodej bez dalšího zpracování

konečnému spotřebiteli. Je zde sestavován vhodný prodejní sortiment co do druhů, kvality, množství a výše ceny. Maloobchod zajišťuje adekvátní formu prodeje, vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace i poradenství a předává marketingové informace dodavatelům. Maloobchod je nejčastěji členěn na potravinářský a nepotravinářský. [4]

Jsou vytvářeny takzvané maloobchodní sítě, což je soubor provozních jednotek maloobchodu se vzájemnými vazbami. Tyto maloobchodní jednotky členíme na:

- specializované prodejny,
- smíšené prodejny,
- obchodní domy,
- samoobsluhy s potravinami,
- supermarkety,
- hypermarkety,
- specializované (odborné) velkoobchody,
- diskontní prodejny. [4]

Základními rysy tohoto členění jsou velikost prodejny, sortimentní nabídka a doprovodné služby. Tyto prodejny jsou nositelem obchodní značky maloobchodníka.

Obchodní značka je složitější a komplexnější než značka produktová. Skrývá se pod ní více produktových značek a více či méně oddělených aktivit. Je ve vzájemném vztahu s více cílovými skupinami a musí vycházet vstříc spotřebitelům i dodavatelům, akcionářům, investorům, zaměstnancům atd. [20]

Pro maloobchodníky představují značky důležitou funkci. Mohou u spotřebitelů vzbudit zájem, věrnost i přízeň, mohou naučit očekávat od konkrétní obchodní značky jistou úroveň. Vytvořením jedinečných asociací s kvalitou služeb, sortimentní nabídkou, výší cen a úvěrovou politikou pak vytváří maloobchodníci image vlastní značky. [11]

3.1.2 Strategické řízení značky

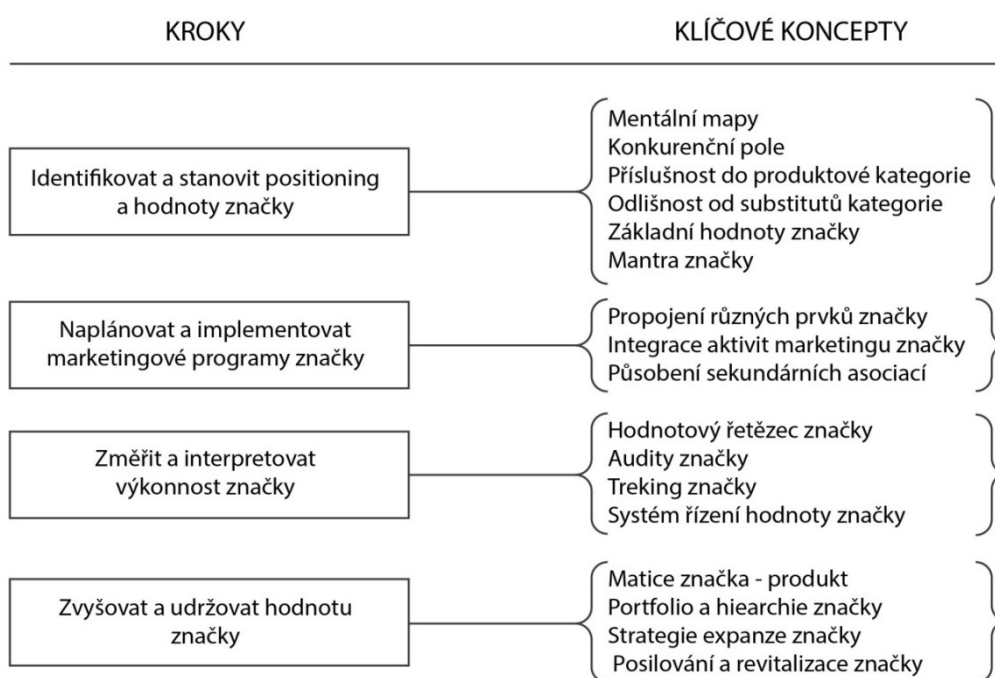
Zahrnuje design a implementaci aktivit a programů marketingu, které mají za úkol měřit a řídit značku. Tento proces se skládá z:

- identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky,

- plánování a implementace marketingových programů značky,
- měření a interpretace značky,
- zvyšování a udržování hodnoty značky. [11]

Každý z těchto čtyř kroků představuje samostatnou kategorii. Pro lepší pochopení a představení jednotlivých konceptů slouží následující obrázek 3.1.

Obr. 3.1 Fáze strategického řízení značky



Zdroj: [11] upraveno autorem

Počátkem řízení značky je jasné pochopení toho, co má značka reprezentovat a jakou má mít pozici s ohledem na konkurenci. Konkurenční positioning značky je tvorba vyššího postavení značky v myslích spotřebitelů, což ve zkratce znamená, že je nutné přesvědčit zákazníky o výhodách značky a eliminovat jejich zájem o potenciální nevýhody. Obsahuje často popis základních hodnot a mantru značky. Základní hodnoty jsou vlastnosti popisující a charakterizující značku. Jsou úzce propojeny s mantrou značky, což je jakýsi slib nebo obraz toho, co značka reprezentuje. Mantra je obvykle tvořena několika slovy, která vyjadřují nejdůležitější aspekty. Je to jakási trvalá DNA značky, čili nejdůležitější rysy vnímané zákazníkem. [11]

Mezi nejběžnější prvky značky patří jméno, logo nebo symbol, představitel, balení a slogan. Ty jsou vybírány tak, aby posilovaly informovanost o značce nebo zjednodušily tvorbu silných, jedinečných a příznivých asociací ke značce. Cestou k tvorbě těchto asociací

je jejich integrace do marketingových programů. Posledním bodem je tvorba sekundárních asociací, které vážou naši značku s jinými entitami, můžeme zde uvést například sponzorství, co-branding nebo určení původu produktu.

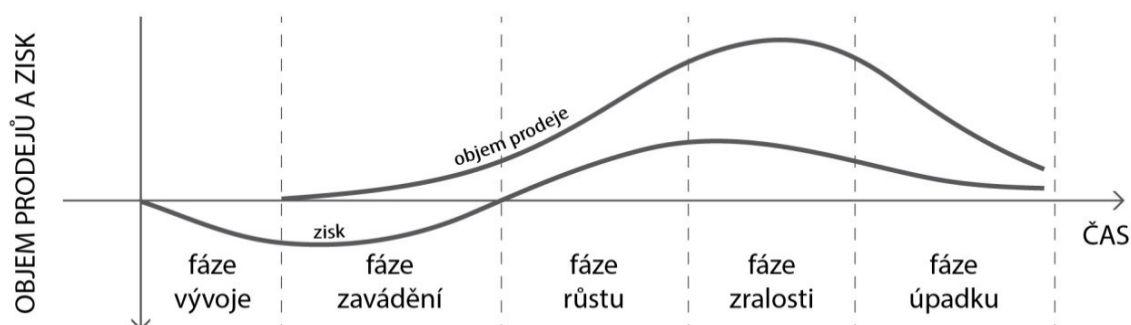
Abychom porozuměli efektivnosti marketingových programů, je důležité měřit a interpretovat výkonnost značky skrze hodnotový řetězec značky, což je způsob, kterým lze vystopovat procesy vytváření hodnoty u značky. Je to soubor výzkumných aktivit, které napomáhají marketérům v krátkodobém i dlouhodobém rozhodování, z toho důvodu je zde požadavek, aby tyto aktivity poskytovaly včasné, přesné a funkční informace. [8]

Kvalitně naplánovaným positioningem, dobrým designem a implementací marketingových programů lze dosáhnout pozice silného vedení značky. Udržování a expanze mohou být ale dost komplikované. Dva hlavní nástroje pro definování firemní strategie jsou matice značka-produkt a hierarchie značky. Matice značka-produkt je prezentací všech značek a produktů v nabídce společnosti, hierarchie značky ukazuje řazení značek dle počtu a povahy komponent značky mezi produkty dané firmy. [11]

Životní cyklus značky

Na světě nalezneme spoustu značek, které mají více než stoletou tradici. Nalezneme však i takové, které se staly během krátké chvíle celosvětově proslulé, avšak na výsluní vydržely pouze krátkou dobu. V marketingu je totiž již pravidlem, že každá značka má svůj životní cyklus, viz obr. 3.2, kdy značky procházejí obdobím růstu, stagnace i poklesu. [6]

Obr. 3.2 Fáze životního cyklu



Zdroj: [6] upraveno autorem

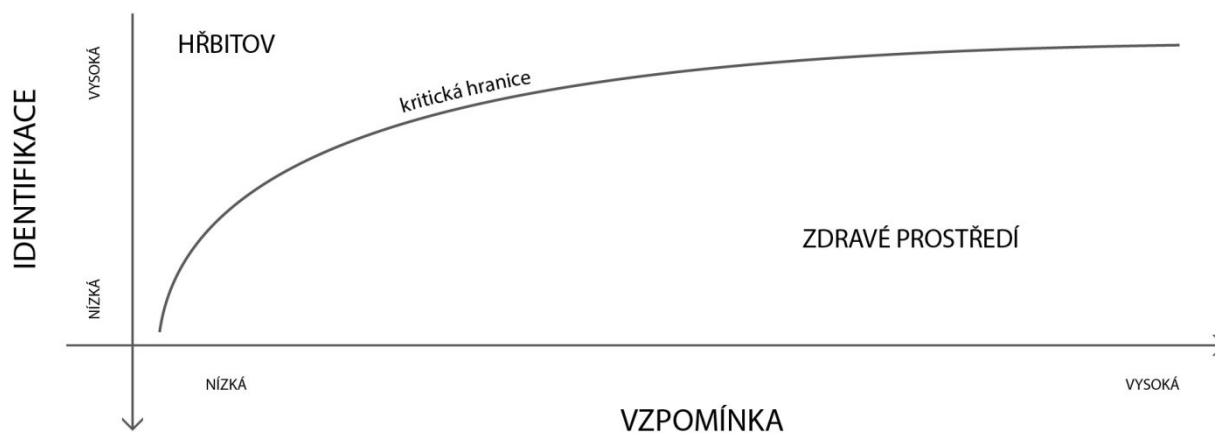
Vzpomínka na značku

Pro správné uchopení problematiky značky bylo důležité doplnit způsob měření znalosti značky. Znalost značky lze měřit podle způsobů, jak si spotřebitelé značku pamatují,

počínaje identifikací (značku již viděl), přes vzpomínku (vzpomene si na značku), první vzpomínku (top of mind) až po dominanci (jediná značka, na kterou si vzpomene). [1]

To lze provést pomocí takzvaného „modelu hřbitova“, který byl vyvinut firmou Young and Rubicam. Model se skládá ze dvou os, na ose x je vynesena vzpomínka (podpořená znalost) a na ose y identifikace (spontánní znalost).

Obr. 3.3 Model hřbitova



Zdroj: [1] upraveno autorem

Značky, které se nacházejí v oblasti pod křivkou, jsou označovány jako tzv. značky ve zdravém prostředí. Oblast nad křivkou je označována jako hřbitov. Zde patří značky s vysokou mírou identifikace, ale velmi nízkou mírou vzpomínky. Spotřebitelé tuto značku znají, nicméně si na ni nevzpomenout při rozhodovacím procesu.

Model hřbitova také ukazuje, že míra vzpomínky je stejně důležitá jako míra identifikace. Úroveň znalosti značky jsou ovlivňovány:

- šířkou prodejní základny,
- využití propagace mimo běžné mediální kanály (event marketing, sponzoring aj.). [1]

3.2 Konkurence

Základ tohoto slova pochází z latiny, konkrétně ze slova concurrentia, které znamená soutěž, soutěžení nebo soupeření, závodění většího počtu jednotlivců o společný cíl. Jako zvláštní forma sociálního vztahu se skládá z konkurentů a předmětu konkurence, teprve při vědomí konkurujících si rolí je tvořena konkurence jako oboustranný aktivní vztah.

Z ekonomického hlediska tímto pojmem rozumíme hospodářskou soutěž mezi prodávajícími a kupujícími. [21]

Konkurenci lze definovat jako ucházení se konkurenčních společností o zákazníka, a to s co nejlepší nabídkou, nejkvalitnějším produktem a za nejnižší ceny. Zákazník pak svým rozhodováním určuje vítěze. [23]

Konkurence je pohonnou jednotkou obchodu, je tedy žádoucí. V určitých formách však může likvidovat sebe sama (monopoly, kartelové dohody apod.), proto bylo potřeba nastavit jistá pravidla. Tato pravidla jsou dána zákonem, jejich porušení či zneužití je tudíž právně sankcionováno. [21]

3.2.1 Konkurenční prostředí

Za významnou charakteristiku odvětví považujeme konkurenční síly a tlaky, které v daném odvětví působí. Mají přímý vliv na pozici podniku, strukturu zákazníků, příliv kvalifikovaných pracovních sil, což vede k závěru, že by měly být předmětem samostatné analýzy. Cílem této analýzy by mělo být především vytvoření obrazu konkurenčního prostředí jakožto základny pro strategické rozhodování. Problém ovšem spočívá v tom, že každý podnik má jiný počet ovlivňujících faktorů s jiným stupněm důležitosti. Je proto důležité stanovit si určitý rámec, který bude sloužit k představě o vlivu konkurenčního prostředí na společnost. [15]

3.2.2 Model pěti konkurenčních sil

Model pěti konkurenčních sil vznikl jako reakce na populární SWOT analýzu. Je základním a významným modelem k analýze konkurenčního prostředí firmy. [40]

Pravý smysl konkurence netkví v porážce soupeře, nýbrž v dosažení zisku. O zisky firma bojuje nejenom se svými konkurenty, ale i se svými zákazníky, kteří chtějí platit méně a získat více. Soutěží se svými dodavateli, kteří jsou spokojenější, když obdrží více peněz a dodají méně. Soutěží s produkty, které by za jistých okolností mohly být substituty. A nakonec soutěží i s potenciálními soupeři, protože pouhá hrozba vstupu ovlivňuje to, co firma účtuje svým zákazníkům. [15]

Stávající konkurence

Stávající konkurence je představována podniky dodávajícími na trh obdobné zboží či služby. Společnosti se odlišují specializací, což snižuje konkurenční tlaky, nicméně to není pravidlem. Lze tak ale vytvořit jistou konkurenční výhodu. Firmy se odlišují také z hlediska umístění neboli vzdáleností od sídla či prodejny konkurenta. [36]

Dochází zde k soupeření mezi existujícími konkurenty, dle výše její intenzity dochází k rozdílům v ziskovosti. Soupeření může probíhat jako cenové války, investice do reklamy, inovace produktů na trhu, zlepšování služeb zákazníkům a tak dále. [43]

Existuje tvrzení, že je-li intenzita soupeření vysoká, hodnotu, kterou firmy vytváří, „prosoutěží“, když ji přenesou na kupující v podobě snížených cen, nebo když ji vyplývají na zvýšené náklady konkurenčního jednání. [[15], str. 54]

Nová konkurence

Zde patří podniky, které se pravděpodobně pokusí o vstup na trh, na kterém působí společnost. Většinou se jedná pouze o odhady vývoje daného trhu, nicméně i takové informace jsou cenné. Vychází se především z dosahovaného zisku konkurence, z atraktivnosti trhu, prognóz trhu a predikce chování spotřebitelů.

V určitých odvětvích se berou v potaz také legislativní překážky, bariéry vstupu apod. Na základě těchto informací lze odhadovat úspěšnost působení na trhu i nebezpečí vstupu dalších podnikatelských subjektů. [36]

Konkurence odběratele

Existuje zde potenciální riziko, že se náš odběratel rozhodne pro jiného dodavatele nebo vybuduje vlastní výrobní oddělení. V takovém případě přijdeme nejenom o současného odběratele, ale můžeme přijít o další zákazníky, které nám mohou přebrat např. v důsledku nižších zaváděcích cen. Je tedy žádoucí průběžně sledovat vývoj, nenechat se zaskočit a reagovat včas na vzniklé situace, neustále vyhledávat potenciální zákazníky, dbát na kvalitu nabídky, šířit sortimentu a nabídku služeb, i těch doprovodných. [16]

Konkurence dodavatele

Zde existuje riziko rozvoje firem našich dodavatelů. Zpravidla se jedná o situace, kdy dodavatelská společnost rozšiřuje stávající výrobu a nahrazuje původního odběratele. Opět je

důležité těmto situacím předcházet sledováním příznaků, případně se pokusit najít optimální řešení v podobě alternativních dodavatelů. [14]

Konkurence substitutů

Substituty jsou produkty s podobnými nebo stejnými vlastnostmi jako náš výrobek, proto by jej mohl nahradit. Tato záměna nemusí být na první pohled viditelná, proto je třeba její existenci sledovat. Sledovat je však nutné i trendy, užívané materiály, konstrukční řešení apod., aby bylo možné identifikovat hrozby co nejdříve a pružně na ně reagovat. [36]

Metodika pěti konkurenčních sil platí pro všechna odvětví, a to proto, že zahrnuje vztahy se zásadním charakterem pro všechny obchodní činnosti. Jsou to tedy strukturní síly systematicky ovlivňující ziskovost v predikovatelném směru. Důležité mohou být i jiné faktory jako vládní regulace, technologie, vysoký růst odvětví nebo komplementy. [15]

3.2.3 Konkurence dle úrovně

Porterův model pěti sil se snaží vysvětlit, jak chování a aktivity podnikatelských subjektů ovlivňují jejich ziskovost. Konkurenci však můžeme rozlišovat také podle jednotlivých úrovní, na kterých konkurenční boj probíhá.

Konkurence variant výrobku

Dodavatel nabízí více druhů produktu nebo modelů. Jednotlivé výrobky daného dodavatele či výrobce si navzájem konkurují, hovoříme tak o tzv. vnitřní konkurenci. Boj na této úrovni je však dobře regulovatelný, například marketingovými nebo prodejními nástroji prodejce, které přesně vymezují zdroje a rozsah marketingové komunikace každého konkrétního výrobku. [43]

Konkurence značek

Jedná se o klasický případ, kdy si zákazník může vybírat z velkého množství výrobků. Každý z těchto produktů má za účel uspokojit totožnou potřebu velmi podobným způsobem. Je zde tedy zřejmý vliv zkušeností a nákupních zvyklostí spotřebitelů. [43]

Konkurence technologií

Vzájemná konkurence je zde chápána jako spektrum dodavatelů, jejichž výrobky je možno navzájem zaměňovat, přičemž zákaznickova potřeba bude uspokojena ve stejném rozsahu. [43]

Konkurence průmyslových odvětví

V určitém oboru jsou všichni dodavatelé chápáni jako konkurenti. Jednotlivé trhy se prolínají, a proto je pravděpodobné, že výrobce potřeb pro holení bude konkurentem holičství nebo společnosti vyrábějící kosmetické potřeby. [43]

Rozpočtová konkurence

Rozpočtová konkurence je chápána jako souboj o rozpočet spotřebitele. Každá firma se snaží o co nejvyšší podíl, proto zde dochází ke střetu napříč jednotlivými trhy. Ačkoliv je tento pohled zajímavý, představuje ohromný počet konkurentů a je tak obtížné se o něj při strategickém rozhodování opírat. [43]

3.2.4 Typy konkurence

Na trhu se setkáváme s různými subjekty různých zájmů. Dostávají se do vzájemných střetů za účelem zisku konkurenční výhody a požadované reakce u zákazníků. Tržní konkurence probíhá na straně ceny (cenová či necenová, dle nástrojů užívaných v boji s konkurencí) nebo na straně nabídky a poptávky (charakter trhu dělíme na dokonale a nedokonale konkurenční). [23]

Dokonalá konkurence

Funguje jen za určitých podmínek, jako je například dokonalá informovanost kupujících o existenci a cenách všech prodejců daného produktu. Tuto podmínku splňují pouze centralizované trhy, kde jsou prodávány totožné produkty bez zásadnějších rozdílů kvality, značky nebo dominantnosti. Neexistuje omezení pro vstup či výstup z trhu, ceny jsou ustálené a firmy dosahují průměrné úrovně zisku. V praxi se s touto formou setkáváme zřídka, neboť jsou téměř všechny výrobky či služby heterogenní. [21]

Nedokonalá konkurence

Jedna firma na nedokonale konkurenčním trhu na straně nabídky je nazývána jako monopol, což je situace, kdy jedna společnost ovládá určité výrobní odvětví, má výlučné postavení vedoucí k maximalizaci zisku na úkor kupujících. Tyto tržní struktury vznikají v důsledku bariér vstupu na trh nebo v důsledku výhradního vlastnictví klíčového zdroje. V dnešní době monopoly vznikají z rozhodnutí vlády dané země či z důvodu náročnosti výroby (výroba je efektivní pouze při velkém rozsahu). Můžeme se setkat také s přirozeným monopolem, což je situace, kdy společnost vyrábí efektivně s nízkými náklady, čehož nejsou

jeho konkurenti s to dosáhnout při jejich nízké produkci. Monopoly mají obrovskou sílu, kterou mohou využívat k cenové diskriminaci, proto se stát snaží o jejich regulaci. [21]

Pokud na nedokonale konkurenčním trhu funguje několik málo firem, které tvoří většinovou nabídku odvětví, nazýváme tuto situaci oligopolem. Působí zde několik malých a středních firem, které mají ovšem podíl na trhu velmi zanedbatelný. Může se také vyskytnout firma, která má významnější podíl na trhu a může tak výrazně ovlivňovat ceny – je cenovým lídrem. Společnosti mohou na trhu vystupovat ve vzájemné shodě, čímž se přibližují monopolu, nebo vést cenovou válku a snažit se přilákat více zákazníků. Vedle cenové konkurence dochází také ke konkurenci necenové, která spočívá zejména v kvalitě výrobků, doprovodných službách, zvyšování technické úrovně nebo reklamě. I zde může docházet k porušování pravidel nastavených státem, a to za situace kartelů. Kartel znamená více firem, které se domluví na společné cenové a výrobní politice. Ve většině zemí je tato forma úmluv zakázána. [21]

Na trhu působí více společností s různými produkty, které se liší vlastnostmi, designem i cenou. Tato situace se nazývá monopolistická konkurence a je třetím typem nedokonalé tržní struktury. [21]

Pokud se nacházíme na nedokonale konkurenčním trhu na straně poptávky, jedná se o tzv. monopson. Je to obdoba monopolu na straně poptávky. Existuje zde pouze jeden kupující, kupříkladu velká firma zaměstnávající většinu obyvatel regionu. [21]

3.3 Konkurenceschopnost

OECD definuje konkurenceschopnost jako schopnost korporací, odvětví, regionů, národů a nadnárodních celků generovat vysokou úroveň příjmů z výrobních faktorů i relativně vysokou úroveň jejich využití na udržitelné úrovni za současného vystavení mezinárodní konkurenci. [12]

Podnik je konkurenceschopný, pokud má schopnost udržet se na trhu a zároveň zvyšovat (v případě rostoucího trhu), nebo udržovat (v případě stagnujícího či klesajícího trhu) svůj tržní podíl. Samozřejmě je důležité, aby byl schopen plnit závazky vůči svému okolí – platit dividendy akcionářům, daně státu, zaměstnancům mzdy, bankám úvěry, dodavatelům za suroviny, materiál apod. [12]

Cesta ke konkurenceschopnosti vede skrze nižší náklady nebo vyšší kvalitu oproti protivníkům. Výchozím předpokladem je cenová a kvalitativní konkurenceschopnost, méně často se pak uvádí pozice na trhu a schopnost ovlivňovat nabídku na trhu. Nejedná se tolik o interní dynamiku růstu společnosti, jako spíše o dynamiku růstu oproti tržním rivalům. [7]

Pokud společnost nedokáže plnit své finanční závazky a nenabízí, či není schopna nabízet na trhu výrobky, o které by spotřebitelé jevíli zájem, je taková společnost nekonkurenceschopná. Existuje mnoho řešení těchto situací, z nichž extrémem je opuštění trhu. [12]

Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda (anglicky competitive advantage) je vlastnost společnosti poskytnout zákazníkovi větší hodnotu nebo užitek než jeho konkurenti s cílem dosáhnout vyšších zisků. [25]

Definovat konkurenční výhodu lze také jako výhodu oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užítku, který vyrovnává vyšší ceny. [13]

Dle dalších výkladů se jedná o vytváření mimořádné hodnoty. To znamená, že ve srovnání s konkurenty je dosahováno nižších nákladů, nebo jsou účtovány vyšší ceny, případně je aplikováno obojí. Výnosy tak musí být srovnávány s výsledky, jichž je dosahováno jinými firmami v odvětví. [15]

Za předpokladu, že je firma schopna vytvářet více konkurenčních výhod, je žádoucí, aby zapracovala na image té hlavní a vytvořila z ní tu nejlepší na trhu. Toho je možno docílit pomocí marketingové komunikace, propagace a stálé nabídky. Může se jednat o výhodu funkční, kvalitativní, cenovou apod. [15]

Konkurenční výhoda může být založena na konkrétním produktu (obal, funkce, spolehlivost, design apod.), na doplňkových službách (dodání, instalace, poradenství, servis), na ochotném a vyškoleném personálu, na distribučních kanálech či na image společnosti. [13]

Konkurenční boj

Při vytvoření silné konkurenční výhody může dříve či později dojít k situaci označované jako konkurenční boj nebo soutěžení. Je to určitý vytrvalý proces, který neustále stimuluje firmu k udržování získaných výhod a nalézání nových. [7]

Firmy se soustřeďují na vlastní způsoby vytváření a odlišení konkurenčních výhod. Takto lze nahlížet na konkurenci ze dvou pohledů, které vystihuje obrázek 3.3.

Obr. 3.4 Dva odlišné pohledy na konkurenci



Zdroj: [15] upraveno autorem

Zde je uvedeno, jakým způsobem lze dosáhnout stanovených cílů společnosti. Buďto usilujeme o konkurenční odlišení a dosažení jedinečnosti, což vede ke konkurenční hře s kladným součtem, nebo vedeme jakýsi závod o to být nejlepší, což je založeno na napodobování a snahou o likvidaci konkurence.

Konkurenční boj je důkaz, že společnost produkuje zajímavou a atraktivní přidanou hodnotu. Vzniká tak potřeba chránit se před konkurencí. Toho lze docílit díky komunikování předností firmy (výzkum a vývoj, dlouholeté zkušenosti, široká databáze klientů), nebo znejistěním konkurence. [7]

Za předpokladu stálé inovace produkce a jejím přizpůsobováním přání klientů bude konkurence nejistá, ve střehu, nicméně stále o krok pozadu. Vše vychází tedy z premisy, že je věnována pozornost spotřebitelům, nikoliv konkurentům. Toho se dá docílit pomocí:

- poznání sebe sama (proč tu jsme, co chceme, co je naším cílem),
- poznání zákazníka (jeho přání, potřeby, touhy),
- poznání konkurence (výhody a nevýhody),

- soustředění se na zákazníka (ceny, péče),
- konání dobra (sponzorství, charita, pomoc potřebným),
- spojenectví s konkurentem (rozdělení trhu). [9]

Pro vytvoření, resp. udržení si konkurenční výhody je rozhodující rychlost a včasnost získání informací o podnikatelském prostředí, nicméně i znalost toho, jak a k čemu tyto informace použít. Slouží k tomu tzv. Competitive Intelligence, tj. vyhledávání, získávání a analýza informací o okolním prostředí organizace za účelem získání konkurenční výhody. Tato disciplína sahá až do 70. let minulého století, kdy nastupující trendy globalizace, dynamizace trhů, turbulence ekonomického prostředí a mohutný vzestup informačních technologií přinesly potřebu zvládat problémy s nimi vznikající. [16]

3.4 Analýza konkurence v maloobchodě

Pouhé porozumění zákazníkům na obsluhovaných segmentech trhu nestačí. Aby byla společnost na relevantním trhu úspěšná, je potřeba uspokojovat zákazníky lépe, než to dělají konkurenční společnosti. Firma je úspěšná až v případě, kdy konkurence neuspokojí zákaznicka přání a požadavky ve stejné či vyšší kvalitě, proto je analýza konkurence důležitou součástí marketingové koncepce. [2]

Hlavním cílem firem je uplatnění vlastní strategie k dosažení vlastních cílů. Pro jejich přípravu je nutné nejenom znát a rozumět zákazníkovi, ale velice důležitá je i analýza konkurence. Ta se skládá ze dvou hlavních částí:

- identifikace nejvýznamnějších konkurentů,
- porovnání s vlastní společností. [23]

Obvykle není pro společnost obtížné identifikovat konkurenci. Je zcela běžné, že firmy jako první identifikují své soupeře v oblasti maloobchodu a produktových kategorií, kdy jsou jejich soupeři nabízeny podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za srovnatelné ceny v celé spádové oblasti nebo její části. V širším kontextu je možno hovořit o maloobchodní a produktové konkurenci. Identifikovat konkurenci lze také dle odvětví nebo dle trhu, na kterém působí. [13]

Lidé nekupují produkt určité značky za účelem porovnání s ostatními značkami a nenakupují v určité maloobchodní jednotce za účelem porovnání s jinou. Je úkolem manažerů porovnávat svou značku s klíčovými konkurenty. Z velkého množství konkurentů je ovšem složité vybrat ty hlavní, proto je zde používán proces zjednodušení na základě charakteristických znaků. Je to velmi efektivní proces, který má ovšem velkou nevýhodu, kterou je nízká objektivita. [5]

3.4.1 Mystery shopping

K analýze konkurence v maloobchodě je často používána metoda mystery shoppingu neboli fiktivního nákupu. Jedná se o výzkum, který měří kvalitu služeb nebo získává údaje o službách a produktech ve vlastní či konkurenční maloobchodní jednotce. [14]

Dle slovníku cizích slov se jedná o techniku výzkumu trhu, kvality služeb a péče o zákazníky pomocí speciálně vyškolených pozorovatelů, kteří navenek hrají roli běžného zákazníka a přitom monitorují a hodnotí úroveň společnosti dle předem stanoveného scénáře nebo projektu, a to zejména ve vztahu k zákazníkům. [42]

Pro potřeby fiktivního nákupu jsou speciálně vyškoleni fiktivní zákazníci (tvoření jsou převážně zaměstnanci firmy nebo výzkumníky), kteří navštěvují prodejny zadavatele i konkurence, během čehož mají za úkol sledovat chování, znalosti a dovednosti personálu, dispozice prodejních prostor, nabízeného sortimentu a kontrolovat zásady a normy při jednání se zákazníkem. Fiktivní nakupující má za úkol hrát roli zákazníka, který – dle předem stanoveného scénáře – provádí kontrolní nákup. Poté vypracuje zprávu, v níž jsou hodnoceny výše uvedené aspekty. Tato zpráva se posléze může stát podkladem pro hodnocení efektivnosti prodeje a následným základem pro soubor změn a opatření vedoucí ke zkvalitnění nabídky. [3]

Pokud chceme využít tuto techniku, je důležité vše pečlivě naplánovat, připravit i realizovat, aby nedošlo k narušení činnosti zkoumaného subjektu. Vrcholový management zkoumané společnosti musí být o tom, že je zkoumán, informován předem, nicméně časový harmonogram a detaily jsou utajeny, stejně jako scénář nákupu. Ten bývá často obohacen netypickým požadavkem, aby mohla být zkoumána reakce, znalost a dovednost zaměstnance i v atypických situacích. [24]

Základem při této technice výzkumu je, že objekt zkoumání neví, že je zkoumán. Tato skutečnost by mohla ovlivnit jeho chování, a tím i objektivitu výsledků. S tímto požadavkem tak rostou nároky na fiktivního nakupujícího. Důležitá je zde pečlivost, obezřetnost a svědomitost dle mezinárodního kodexu CPSEA³, dle kodexu společnosti ESOMAR⁴ a také dle předpisů o ochraně osobních dat. Nesmí být prozrazeny osoby ani místo výzkumu, aby se předešlo identifikaci osob, což by mohlo vést k narušení soukromí či postihu ze strany zaměstnavatele. [14]

Fiktivní nákup má za účel pomoci managementu společnosti se zdokonalením služeb zákazníkům na základě aktuálních informací o tom, jak a v jaké kvalitě jsou tyto služby poskytovány v konkurenčních maloobchodních jednotkách. Při výzkumu se pozornost zaměřuje především na počet, image, ochotu a vstřícnost, empatii, poradenství, prezentaci a schopnosti zaměstnanců společnosti, zda nabízejí dodatečné produkty, jaká je jejich rychlost a profesionalita. Mimo lidské zdroje se zde hodnotí také exteriér a interiér prodejny – design, čistota, vůně, teplota, dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů apod. [3]

Mystery shopping může probíhat jako:

- pozorování,
- fiktivní návštěva,
- fiktivní telefonický rozhovor,
- fiktivní e-mail nebo fax,
- fiktivní návštěva webových stránek či sociální sítě. [3]

Prostřednictvím mystery shoppingu lze efektivně zachytit skutečné jednání zaměstnanců. Tato metoda je univerzální, nejčastěji je využívána v odvětvích, kde dochází k vzájemné interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, což je například oblast zdravotnictví, ubytování, restaurací nebo prodejen s nabídkou výrobků a služeb. Pokud společnost na základě výzkumu získá informace o konkurenci, umožní jí to efektivně reagovat

³ CPSEA neboli Code of Professional Standards and Ethics Agreement je kodex vytvořený společností MSPA (Trade Organization for Mystery Shopping Providers) pro agentury realizující mystery shopping a mystery shoppery samotné. [37]

⁴ ESO-MAR Codes & Guidelines MysteryShopping je kodex vytvořený mezinárodní organizací ESOMAR. [29]

a získat konkurenční výhodu velice diskrétně a profesionálně nejenom v oblasti nabídky výrobků a služeb, ale i v oblasti místa prodeje, formy prodeje atd. [3]

3.4.2 Benchmarking

Druhou metodou pro analýzu konkurence je Benchmarking. Skládá se z anglických slov „bench“, což je lavice, a „mark“, které znamená značka. Benchmark původně označoval rysku, která byla vyznačena truhláři na pracovním stole, k níž byly přirovnávány lišty, prkna a fošny. V praxi se lze setkat s nejrůznějšími definicemi, neboť se nejedná o normovanou metodu. Pro každé prostředí a projekt je vhodná jiná kombinace. V příloze č. 1 je znázorněno slovní menu k definování tohoto pojmu. [9], [17]

APQC⁵ definuje benchmarking jako proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost. [17]

Benchmarking představuje srovnání firmy buď jako celku, v rámci jednotlivých jednotek nebo s úspěšnějším konkurentem. Smyslem je poučit se z pozitivních zkušeností získaných ze zjištěných informací, což pomůže následnému zlepšení a dosažení vyšší výkonnosti. [14]

Tato metoda je založena na neustálém měření a srovnávání firmy s neúspěšnějšími na daném trhu zejména proto, aby společnost získala informace vedoucí ke zvýšení výkonnosti a kvality. Jedná se o proces identifikace postupů, které jsou považovány za nejlepší a jsou v praxi ověřeny. Na základě výzkumu touto metodou jsou prováděny takové úkony, které vedou ke zjištění praktik, dovedností a procesů, díky nimž druhé společnosti získaly úspěch na trhu. Samotné zjištění je pak doprovázeno pochopením a následnou aplikací metod na vlastní činnost společnosti. [9]

Pokud porovnáváme společnost s konkurencí, musíme zajistit, aby bylo porovnáno vše, co má vliv na pozici na trhu. Porovnávat můžeme výrobek, službu, procesy přípravy či samotné provádění výroby, obchodu, financování, může se také týkat lidských, technických a materiálních zdrojů nebo marketingu apod. Nic nesmí být zapomenuto, nicméně neměli bychom přikládat aspektům větší váhu, než ve skutečnosti mají, neboť každá doba je

⁵ APQC je Americké centrum pro produktivitu a jakost.

výjimečná a působí v ní jiné síly, priority a trendy - v čase jsou tedy tyto skutečnosti proměnné. [9]

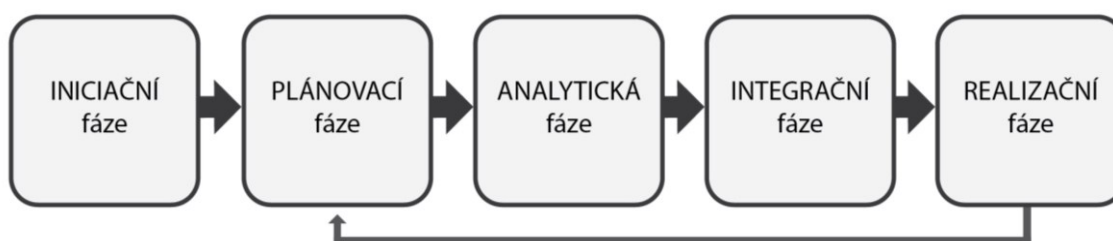
Benchmarking má silnou motivační a vzdělávací úlohu, neboť při něm zjišťujeme, že je jiná firma efektivnější. Neporovnáváme společnosti s fiktivním ideálem, ale s rozpoznanou úspěšnější realitou. V organizaci se tak vytváří prostor pro příjem podnětů, přístupů a způsobů vykonávání daných činností. Pokud budou tato zjištění přijata a aplikována, můžeme pomocí benchmarkingu získat dočasnou konkurenční výhodu. [17]

Firmy na trhu získávají konkurenční výhodu různými způsoby (slevy, koupě na splátky, leasing, věrnostní program aj.), některé ale sázejí na přednosti v určitých vlastnostech, které je od konkurence odlišují (bezpečnost, podpora zdraví, zábavnost, náročnost atd.). [9]

Fáze benchmarkingu

Benchmarking by měl být brán jako naprostá samozřejmost strategického managementu. Pro jeho úspěch by mělo být nejenom vytvářeno jakési podhoubí, ale samotné vedení by se na něm mělo podílet, čímž se potvrdí pochopení významu pro úspěšnost společnosti. Pro správnou funkci tohoto soustavného procesu získávání informací a učení se je potřeba dodržovat základní postup, viz Obr. 3.4. Skládá se z pěti fází, pod kterými se skrývají další dílčí činnosti. [17]

Obr. 3.5 Fáze benchmarkingu



Zdroj: [17] upraveno autorem

Iniciační fáze je prvotní fází v organizaci, která o benchmarkingu teprve uvažuje. Představuje množinu procesů a činností, které je potřeba připravit a definovat pro správné naplnění strategických záměrů. Patří zde definice potřeb organizace, případné změny ve vnitřním fungování, stanovení politiky benchmarkingu, posouzení připravenosti společnosti, výběr vhodného modelu a definice postupu benchmarkingu. Tyto dílčí úkony musí vzejít z vrcholového managementu společnosti, který za ně posléze také zodpovídá.

Je zřejmé, že zapojení vedení do výběru objektu pro benchmarking je vhodné. To jsme již v druhé fázi, která je plánovací. Zde patří – vedle výběru objektu – také výběr a výcvik týmu, výběr partnerů, definování metod a postupů sběru dat od partnerů, uzavření příslušných smluv a samotný sběr dat.

Analytická fáze je typická detailním zpracováním a vyhodnocením dat. Tým provádějící výzkum má za úkol vyhodnotit data o společnosti i partnerovi, analyzovat rozdíly ve výkonnosti a také nalézt příčiny existence těchto rozdílů. Poslední činností této fáze je poté návrh hodnot vlastního zlepšování.

Informace vystupující z analytické fáze nemusí být vždy pro vrcholové managery příjemné, proto je třeba vše řádně prodiskutovat a rozhodnout, jak bude organizace dále postupovat. Vrcholové vedení má samozřejmě právo ke korigování a rozvíjení návrhů benchmarkingového týmu, aby byly v souladu s celkovou strategií organizace. Tato fáze se nazývá integrační.

Poslední fáze je realizační, kdy dochází k naplánování a účinné implementaci stanovených cílů vlastního zlepšování. Aplikuje se zde soubor opatření, která mají za úkol zacelit dříve identifikované rozdíly ve výkonnosti a zastavit tak zaostávání za konkurencí. K měření účinnosti těchto opatření se využívají interní audity, výzkumy názorů zaměstnanců, zákazníků a dalších zainteresovaných stran. [17]

Typy benchmarkingu

V praxi existuje mnoho typologií, které mají různou podobu. V moderním pojetí se může vyskytovat více kategorií, které mohou být děleny dle objektu a místa zkoumání.

Dle charakteru objektu zkoumání jsou rozlišovány 3 základní typy benchmarkingu, které se liší povahou a množstvím zkoumaných procesů. Benchmarking je tedy dělen na:

- výkonový (měří různé výkonové parametry u hlavních konkurentů),
- funkcionální (porovnává funkce, procesy a metody jednotlivých organizací, které umožňují vyšší výkonnost),
- procesní neboli generický (porovnává a měří konkrétní procesy organizace, zejména ty strategické). [9]

Všechny výše uvedené typy mohou být aplikovány v rámci jedné či více firem. Dle charakteru místa vykonávání je rozlišován benchmarking interní (srovnávání a měření mezi zvolenými vnitropodnikovými jednotkami) a externí (srovnávání a měření jedné organizace vůči jiné). [17]

4 Metodika shromažďování dat

Marketingový výzkum byl rozdělen do dvou fází, a to na přípravnou a realizační. Každá z nich je sestavena z dílčích kroků, které jsou nezbytné pro analýzu konkurence.

4.1 Přípravná fáze

Obsahem přípravné fáze bylo stanovení podmínek potřebných pro realizaci výzkumu. Nejprve byl stanoven problém a cíl výzkumu, dále byly popsány výzkumné metody a výběr konkurentů.

Definování problému

Po svém vzniku v roce 1998 je společnost Orfa postupně řazena mezi důležité maloobchodní značky na trhu v Moravskoslezském kraji. Po vstupu zahraničních společností na český trh s nábytkem a vlivem globální ekonomické krize, která udeřila téměř ve všech odvětvích, se reálně její tržby snižovaly.

Polovina tržeb společnosti v roce 2014 byla tvořena prodejem podlahových krytin, zejména koberců. Tento tržní segment pro ni byl klíčový, nicméně nebylo známo, jak si vede v porovnání s konkurenty jako prodejce nábytku, ostatních bytových doplňků a již zmíněných podlahových krytin. Společnost chtěla tento stav analyzovat, neboť nejde tak o interní dynamiku růstu, jako spíše o dynamiku konkurenceschopnosti na trhu. Vzhledem k lokální působnosti společnosti bylo žádoucí porovnat obchodní značku Orfa s vybranými konkurenčními značkami v Moravskoslezském kraji.

Výzkumným problémem byla neznalost pozice konkurenčních značek obchodníků na trhu v Moravskoslezském kraji. Pro společnost bylo klíčové stanovit oblasti konkurenčních výhod či nevýhod.

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo analyzovat značku obchodníka vůči určeným konkurentům na trhu nábytku v Moravskoslezském kraji. Identifikovat konkurenční rozdíly v procesech nabídky a prodeje nábytku, podlahových krytin a bytových doplňků, a stanovit tak konkurenční pozici značky obchodníka na trhu.

Stanovení konkurentů

Při výběru konkurentů byly využity zkušenosti a znalosti managementu společnosti a sekundární data z internetových zdrojů. Vybrány byly společnosti s působností v Moravskoslezském kraji, které měly podobnou formu a velikost maloobchodních jednotek, portfolio nabízeného sortimentu a byly hodnoceny managementem společnosti Orfa jako nejvýznamnější konkurenti na trhu nábytku. Konkrétně se jednalo o společnosti Delcon nábytek, Jena nábytek, Kika, Möbelix a Sconto nábytek. Na přání managementu byla z výčtu konkurentů vyloučena společnost Ikea, jelikož se jedná o celosvětového leadera na trhu nábytku, se kterým nemůže být společnost Orfa v žádné z oblastí poměřována. Logotypy jednotlivých prodejců jsou uvedeny v příloze č. 2.

Delcon nábytek

Delcon nábytek byl založen v roce 1998. Od počátku se specializuje na prodej kvalitního nábytku pro byt či rodinný dům. Prodává jak český, tak zahraniční nábytek. Působí především na Moravě, v Moravskoslezském kraji se nachází šest z celkových sedmi prodejen. Nachází se v Ostravě, Opavě, Frýdku-Místku, Krnově a Novém Jičíně. [28]

Jena nábytek

Společnost Jena nábytek působí na trhu od roku 1999. Provozovatelem je firma OKAY s.r.o., která vlastní také síť prodejen elektro spotřebičů OKAY. Jena se specializuje na prodej nábytku a bytových doplňků české i zahraniční výroby. Má celkem 6 prodejních míst, jedno z nich je v Ostravě – Mariánských horách v OC Futurum. [32]

Kika

Kika je původem rakouská společnost s tradicí od roku 1973, momentálně patří do německé skupiny Steinhoff. Kika postupně expandovala do Maďarska, Slovenska a v roce 2005 i do České republiky, kde otevřela tehdy největší obchodní dům s nábytkem v Praze. V roce 2011 otevřela sedmý obchodní dům v České republice, konkrétně v Ostravě. Nabízí téměř 30 tisíc položek pod heslem „Vše pod jednou střechou“. Nabízí nábytkové řešení, podlahové systémy, elektrospotřebiče, osvětlení, bytové doplňky aj. [33]

Möbelix

Möbelix na český trh vstoupil ve druhém čtvrtletí roku 2008. Provozovatelem je společnost XLMX obchodní s.r.o., která vznikla po akvizici firmy Möbelix waleskou společností XXXLutz. V České republice vlastní 8 poboček, jednu z nich také v Ostravě. Specializuje se na nábytek, koberce, textil, doplňky do domácnosti, ale i elektroniku pro dům

a zahradu a autopříslušenství. Nabízeným sortimentem tak zasahuje i do „Do It Yourself“ segmentu. [35]

Sconto nábytek

Sconto nábytek je součástí německého koncernu Höffner, který patří k největším prodejcům nábytku v Evropě. Zákazníkům nabízí kompletní řešení od obývacích stěn, sedacích souprav, pohovek přes matrace, kuchyně, koupelnový nábytek až po kuchyňské a bytové doplňky. Od roku 2011 prodává také online. Kamenná pobočka se nachází v těsné blízkosti prodejny Kaufland v Ostravě - Mariánských horách. [41]

Metody výzkumu

Ke zjištění aktuální konkurenční pozice bylo potřeba získat a využít primární a sekundární data. Jako prostředek k získání primárních dat byly stanoveny výzkumné metody dotazování, mystery shopping a benchmarking. Sekundární data byla zajištěna z internetových zdrojů a od zaměstnanců jednotlivých společností, případně byla zjišťována z odborné literatury.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo použito k získání informací o spontánní a podpořené znalosti značek obchodníků a předmětech nákupu spotřebitelů u jednotlivých obchodníků.

Základní soubor byl tvořen obyvateli Moravskoslezského kraje ve věku 18 a více let. Výběrový soubor byl tvořen obyvateli Moravskoslezského kraje ve věku 18 let a více, kteří se zúčastnili tohoto dotazování.

Pro osobní dotazování byla (po dohodě s vedením společnosti) určena velikost výběrového souboru minimálně 60 respondentů s podmínkou podpořené znalosti alespoň jedné ze značek obchodníka.

Byla zvolena kvazireprezentativní technika výběru vzorku. Na základě zkušeností managementu společnosti byly stanoveny kvóty pro dotazování, kdy:

- minimálně 20 % respondentů by měli tvořit lidé do 25 let včetně,
- minimálně 25 % dotazovaných by měli tvořit od 26 do 39 let včetně,
- minimálně 10 % respondentů by měli tvořit od 40 do 45 let včetně,
- minimálně 25 % dotazovaných by měli tvořit lidé starší 46 let včetně. [39]

Kvótní výběr byl stanoven zejména pro zastoupení všech věkových kategorií při osobním dotazování. Zohledněny byly také předpoklady zvolené techniky výběru vzorku, která předpokládá jako kontrolní znak kvótní výběr dle určitých kritérií demografické nebo psychografické segmentace.

Pro potřeby tohoto výzkumu byl vytvořen dotazník, který je k dispozici v příloze č. 3. Dotazník se sestává ze třinácti otázek, z nichž byla jedna otevřená, šest polouzavřených a sedm uzavřených. Využity byly úvodní, zahřívací, filtrační, specifické a identifikační otázky. Jednotlivé dotazy byly formulovány jednoznačně a srozumitelně tak, aby byly respondentem pochopeny a následně i zodpovězeny.

Byla zvolena metoda osobního dotazování, která zaručuje flexibilitu dotazování, objektivnost získaných dat a možnost přesvědčení váhajících respondentů a upřesnění či vysvětlení jednotlivých otázek.

Mystery shopping

Mystery shopping byl rozvržen na období měsíce března ve vytipovaných prodejnách na území Moravskoslezského kraje. Celý proces byl dopředu naplánován, tj. kde, kdy a jak bude fiktivní nákup probíhat. Dle zvyklostí zůstaly tyto informace v tajnosti, aby nemohlo dojít k jejich úniku a následnému poškození hodnoceného zaměstnance.

Scénář nákupu je uveden v příloze č. 4. Na základě požadavku vedení společnosti byly stanoveny tyto předměty nákupu:

- nábytek (konkrétně sedací souprava),
- koberec do obývacího pokoje,
- bytové doplňky.

Sedací souprava byla hodnocena z pohledu velikosti, možnosti rozložení, úložného prostoru, kvality a údržby materiálu. Dále byla hodnocena doba dodání (standard 6 až 8 týdnů) a dodržení požadavků na cenu. Hodnoceny byly také počty variant sedacích souprav. Celkově bylo možné v kategorii získat maximálně 16 bodů.

U koberců byla hodnocena nabídka provedení, barev a vzorů, dostupnost požadované šířky a materiálu. Dále zda byl vybraný kus vystavený na prodejně, nebo byl ve skladu a zda splňoval požadavky dané rozpočtem. Důležitým kritériem hodnocení byl i typ koberce,

tzn. zda se jednalo o metrážní či kusový koberec. Maximálně bylo možné získat v této kategorii 14 bodů.

Nabídka barev a vzorů, materiál, dostupnost, vystavení produktu a dodržení rozpočtu byla hodnotící kritéria při nákupu bytových doplňků, kde bylo možné získat maximálně 10 bodů.

U personálu byl sledován pozdrav, doba do oslovení, dále pak komunikace, ochota, schopnosti a znalosti zaměstnance a také počet přítomných prodejců v maloobchodní jednotce. Celkově bylo možné v kategorii získat 14 bodů.

Označení základní ceny, slevy, názvu a informace o výrobku byly sledovány v kategorii propagace. Dále zde byly sledovány POP a POS materiály, přítomnost letáků a existence tištěné nabídky. Maximální hodnocení kategorie bylo 14 bodů.

U samotné maloobchodní jednotky bylo hodnoceno prostředí prodejny, a to konkrétně čistota, osvětlení, vůně, teplota, hudba, orientace v prodejně a bezbariérový přístup. Zde mohly hodnocené společnosti získat maximálně 14 bodů.

Všechna výše zmíněná kritéria byla hodnocena škálou od 0 do 2 bodů, kdy nula představovala nesplnění požadavků a dva body splnění požadavků. Celkově bylo možné získat maximálně 82 bodů. Hodnotící formulář mystery shoppingu je uveden v příloze č. 5.

Za společnost Orfa nábytek byla jako reprezentant zvolena prodejna na ulici Varenská, jelikož je velikostně i typologicky podobná ostatním hodnoceným prodejnám, navíc se v ní nacházelo oddělení koberců. Společnosti Jena nábytek, Möbelix, Kika a Sconto nábytek mají v Moravskoslezském kraji pouze jednu prodejnu. Za společnost Delcon nábytek byla vybrána prodejna na ulici Bohumíra Četyny v Ostravě-Dubině, protože se nachází v blízkosti prodejen Orfa nábytek a Möbelix. Datum provádění výzkumu, jméno výzkumníka, adresa prodejny a předměty nákupu jsou uvedeny v příloze č. 5.

Benchmarking

Poslední použitou metodou byla srovnávací metoda benchmarking. Jejím úkolem bylo porovnat značku obchodníka s vybranými konkurenty na trhu Moravskoslezského kraje. Pro správnou realizaci této metody byly využity informace z odborné literatury o postupech a způsobech vyhodnocení benchmarkingu. Využity byly informace získané z přechozího výběru užšího okruhu konkurentů. Zdrojem informací byly také návštěvy prodejen

společností, jejich webové stránky a volně dostupné informace na internetu. V případě absence některých údajů byly tyto doplněny pomocí dalších metod, telefonickým rozhovorem či e-mailovou komunikací se zaměstnanci daných společností.

Pro efektivní provedení metody byl vytvořen hodnotící formulář, který je součástí přílohy č. 6 a je tvořen osmi základními oblastmi. Formulář obsahuje informace:

- o společnosti,
- o prezentaci společnosti,
- o reklamě,
- o podpoře prodeje,
- o službách,
- o cenách,
- o e-commerce,
- o prodejnách.

Každé z těchto oblastí byly přiřazeny váhy (na základě informací od společnosti Orfa nábytek), které reflektovaly objektivitu, důležitost a vliv na konkurenční pozici. Součet těchto vah tvoří 100 %. Každá oblast je tvořena soustavou kritérií. Těmto kritériím bylo přiděleno bodové hodnocení (na základě vlivu na jednotlivé oblasti), přičemž součtem těchto hodnot bylo tvořeno hodnocení oblasti. V každé oblasti bylo možno dosáhnout hodnocení v rozsahu 0 (nejhorší) až 100 bodů (nejlepší). Každá oblast tak získala své hodnocení, které bylo následně násobeno přidělenou váhou důležitosti.

Vážená bodová hodnocení byla posléze sečtena a představují výsledné hodnocení společnosti. Pomocí tohoto postupu bylo zajištěno, aby analyzované společnosti mohly být porovnávány na úrovni jednotlivých oblastí nebo jako celek.

V první části hodnotícího formuláře jsou uváděny informace o právní formě podnikání, původu společnosti, době působení na českém trhu, počtu zaměstnanců, tržbách, nákladech a obchodních maržích za rok 2012 a výše nákladů na zlepšování (zejména prodejních míst, skladů, vozového parku či webových prezentací). Tyto informace neměly přímý vliv na hodnocení, a proto nebyly dále blíže komentovány.

První z hodnocených oblastí je prezentace společnosti. Hodnoceno zde bylo dispoziční řešení, design, obsah a responzivnost webových stránek, podrobnost, srozumitelnost a aktuálnost informací o společnosti uváděných na internetových stránkách, existence a využití sociálních sítí a existence kontaktních údajů.

Do hodnocení byla zahrnuta oblast reklamy, která byla rozdělena na rozhlasovou a internetovou reklamu a využití letákových kampaní. Pro hodnocení rozhlasové a internetové reklamy byl vytvořen hodnotící formulář, který je součástí přílohy č. 7. Zaznamenány do něj byly informace o reklamě zjištěné telefonicky či e-mailem od pracovníků marketingového oddělení jednotlivých společností.

Další hodnocenou oblastí byla podpora prodeje. Byly hodnoceny expozice sortimentu v prodejnách, existence a forma věrnostního programu, prémie či bonusy zákazníkům za realizované nákupy (jako např. dárek k nákupu) a realizované soutěže. Zahrnuty zde byly také kupony a rabaty a jejich využití ve vztahu ke garanci nejnižších cen.

Čtvrtou hodnocenou oblastí byly služby. Hodnocena byla možnost 3D návrhů, řezání a obšívání koberců nebo šití záclon, možnosti dopravy, vynášky, montáže, reklamace, servisu a prodloužené záruky. Dále zde byla uvedena kritéria poskytování nákupu na splátky.

Cenová strategie společnosti byla hodnocena v páté oblasti s názvem Ceny. Společnostmi na trhu s nábytkem je využíváno tzv. propagačních cen, proto je tato kategorie součástí této oblasti. Hodnoceny byly také cenové relace doprovodných služeb a poskytované slevy v rámci nabídky společnosti.

Předposlední oblast je e-commerce, do které patří existence elektronického obchodu či katalogu, dále umístování elektronických letáků na webové stránky a možnost (potenciálních) zákazníků odebírat newsletter společnosti.

Poslední oblastí hodnocení jsou pobočky prodejce. Hodnocena byla především velikost prodejny, její umístění a navigační systém. Dalšími kritérii hodnocení byla vzdálenost od zastávek tramvají a jiné MHD, možnosti parkování a provozní doba prodejen.

Harmonogram výzkumu

Celý výzkum byl naplánován do časového rozmezí 7 týdnů, kdy byly postupně realizovány jednotlivé fáze. Časové rozvržení jednotlivých činností je uvedeno v tabulce 4.1.

Tab. 4.1 Harmonogram činností

činnost / týden		1*	2	3	4	5	6	7**
Problém, cíl a plán výzkumu	P							
Identifikace a výběr konkurentů	P							
Dotazník	P							
Scénář a formuláře MS & BM	P							
Pilotáž	P							
Dotazování	R							
Mystery shopping	R							
Benchmarking	R							
Vyhodnocení dat	R							
Závěrečná zpráva	R							

** konec

* začátek 16. 2. 2015

5.4.2015

P = přípravná fáze

R = realizační fáze

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozpočet

Do rozpočtu výzkumu byly zahrnuty reálné částky. Celkový rozpočet byl stanoven na 900 Kč, jeho jednotlivé položky jsou uvedeny v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 Rozpočet výzkumu

Položka	Počet	Náklad na jednotku	náklady
Tisk dotazníků	50 ks	2 Kč	100 Kč
Tisk formulářů	25 ks	2 Kč	50 Kč
Cestovní výlohy	150 km	5 Kč	750 Kč
CELKEM			900 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pilotáž

Na základě zvolených metod výzkumu bylo cílem pilotáže zjistit, zda jsou scénáře mystery shoppingu i benchmarkingu a dotazník srozumitelné, realizovatelné a respektující všechny podmínky výzkumu. Bylo ověřeno, že scénář fiktivního nákupu je přesvědčivý, a při splnění všech podmínek by nemělo dojít k podezření ze strany jednotlivých společností o výzkumné činnosti. Scénář i tabulka benchmarkingu je v souladu s požadavky společnosti. Dotazník byl ověřen na vzorku 6 respondentů, všechny otázky byly věcné a pochopitelné, pilotáž tak splnila svůj účel, nebylo potřeba větších úprav a bylo tak možné přikročit k samotné realizační fázi.

4.2 Realizační fáze

Po přípravné fázi následovala fáze realizační. Byla sesbírána, zpracována a vyhodnocena data získaná jednotlivými metodami výzkumu.

Sběr dat

První z metod, dotazování, poskytlo základní přehled o znalosti značky a nákupním chování spotřebitelů v Moravskoslezském kraji. Zvoleno bylo osobní dotazování, které probíhalo dle harmonogramu v měsíci březnu. Stanoveny byly věkové kvóty, které bylo potřeba dodržet, což se nakonec podařilo a získáno tak bylo 66 respondentů.

Metoda fiktivního nákupu byla zahájena po dokončení osobního dotazování. Postupně byly navštíveny vybrané prodejny zvolených konkurentů. Díky připravenosti scénáře a hodnotícího formuláře proběhly nákupy bez větších potíží a získány tak byly cenné informace o jednotlivých obchodnících. Z důvodu finanční náročnosti nemohly být poptávané produkty a služby nakoupeny.

Sběr údajů pro benchmarking probíhal během měsíce března. Připravené hodnotící formuláře byly postupně doplňovány o jednotlivá data. Využita byla jak již získaná sekundární data, tak i články, tištěné materiály (letáky, prospekty aj.) a informace získané z návštěvy prodejen nebo telefonickým rozhovorem s kompetentními pracovníky marketingových oddělení jednotlivých společností.

Zpracování dat

Po dokončení sběru dat následovalo přepsání získaných údajů do prostředí aplikace Microsoft Excel. Před samotným analyzováním bylo třeba získaná data pečlivě zkontrolovat a upravit tak, aby odpovídala potřebám výzkumu.

Dotazník byl zpracován do datové matice, která byla následně zkontrolována. Bylo provedeno třídění prvního a druhého stupně dle vybraných demografických otázek. Data získaná fiktivním nákupem byla zapsána do hodnotící matice. Informace potřebné k benchmarkingu byly zkontrolovány dle příslušných hodnotících formulářů jednotlivých oblastí. Vyhodnocení všech dat proběhlo v prostředí aplikace Microsoft Excel. Celý formulář benchmarkingu byl vyhodnocen na úrovni jednotlivých prodejců a následně na úrovni jednotlivých kategorií. Grafy hodnocení jednotlivých prodejců jsou uvedeny v příloze č. 7. Takto zpracované materiály se staly podkladem pro celkové vyhodnocení výzkumu.

5 Analýza pozice značky

Data získaná jednotlivými metodami výzkumu byla analyzována a vyhodnocena v následující kapitole. Výsledky jsou uváděny v příslušných tabulkách a grafech, podrobné tabulky a formuláře hodnocení jednotlivých metod jsou uvedeny v přílohách.

5.1 Analýza výsledků dotazování

Při osobním dotazování byla zjišťována spontánní a podpořená znalost značky, historie nákupů u jednotlivých prodejců a identifikační údaje. Na dotaz podpořené znalosti prodejců nábytku uvedli všichni respondenti, že znají alespoň jednoho z nich, což byla podmínka dotazování.

Osobním dotazováním byly zjištěny odpovědi od 66 respondentů, kteří bydleli na území Moravskoslezského kraje. Tvořilo je 30,3 % mužů a 69,7 % žen. Detailní tabulky jsou uvedeny v příloze č. 8.

Stanovené kvóty pro strukturu respondentů osobního dotazování byly splněny, jelikož se zúčastnilo 27,3 % respondentů ve věku 18 až 25 let (výše kvóty byla alespoň 25 %), 33,3 % respondentů ve věku od 26 do 39 let (stanovena byla minimální hodnota 25 % respondentů) a 27,3 % respondentů starších 46 let (stanovené minimum bylo 25 %). Pro efektivnější prezentaci výsledků byly sloučeny kategorie 26 až 32 let a 33 až 39 let, a také kategorie 46 až 52 let a 53 až 62 let.

Podle velikosti domácností byly nejvíce zastoupeny dvoučlenné (40,9 %). Tříčlennou domácnost uvedlo 24,2 % respondentů, čtyřčlennou domácnost 10,6 % dotazovaných, pětičlennou 4,5 % respondentů a 6 a více členů domácnosti uvedlo 7,6 % dotazovaných.

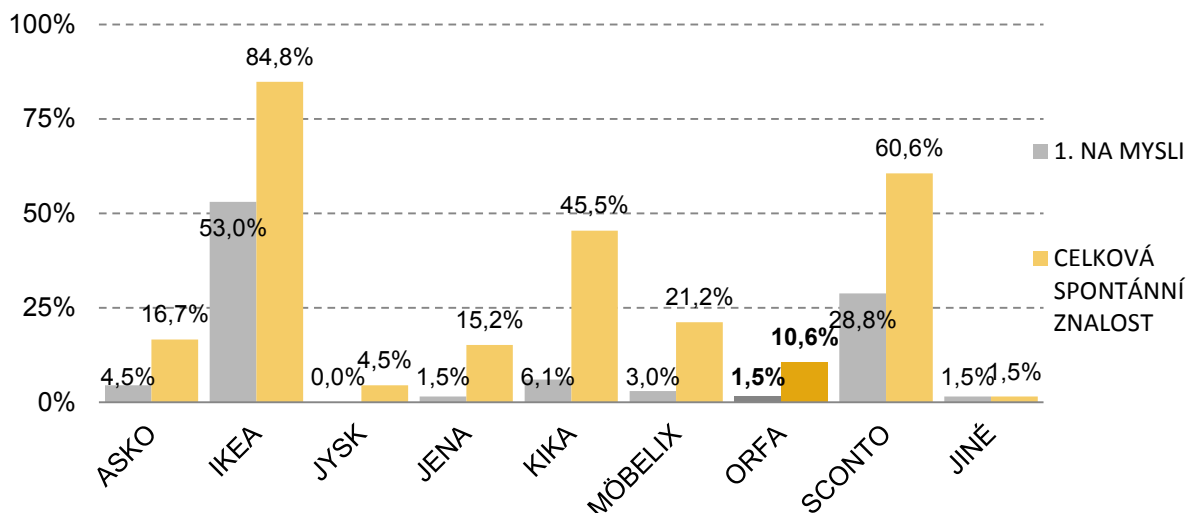
V domácnosti bydlí s partnerem či partnerkou 40,9 % respondentů, s dětmi 22,7 % respondentů a s rodiči bydlí 21,2 % dotazovaných. Zbylí respondenti bydlí sami (12,1 %) nebo s kamarády (3 %).

5.1.1 Spontánní znalost obchodní značky

Respondentům byla položena otázka, jaké znají prodejce nábytku. Nejvíce respondentů uvedlo prodejce Ikea (84,8 %), druhým nejčastěji uváděným prodejcem byl

Sconto nábytek, který zmínilo 60,6 % respondentů. Společnost Kika uvedlo 45,5 % dotazovaných. Značka Orfa nábytek dosáhla spontánní znalosti ve výši 10,6 % respondentů. Spontánní znalost značek je uvedena v grafu 5.1, kde z výčtu vybraných konkurentů chybí Delcon nábytek, neboť jej žádný z respondentů neuvedl.

Graf 5.1 Spontánní znalost značek obchodníků

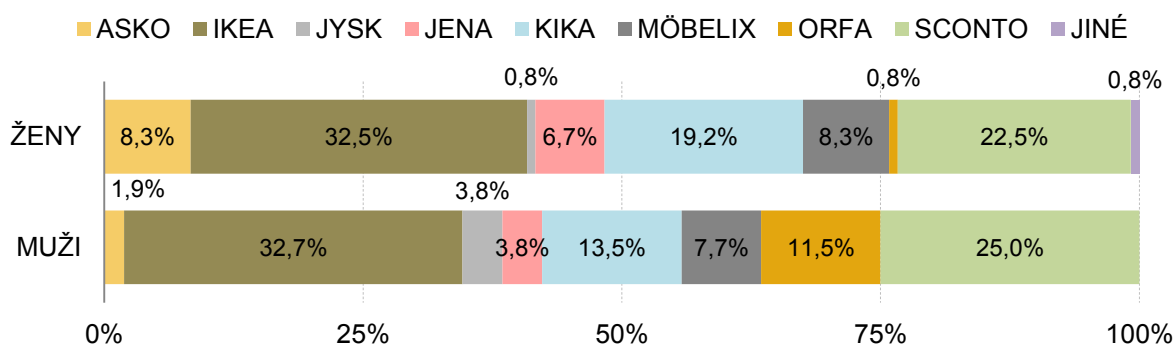


Zdroj: Vlastní zpracování

Na pozici „top of mind“ byla nejčastěji uváděna společnost Ikea (53 %), za níž následoval prodejce Sconto nábytek (28,8 %). Společnost Orfa spontánně na 1. pozici uvedlo 1,5 % respondentů.

Spontánní znalost byla rozdělena také podle pohlaví. Nejvýraznější rozdíl ve znalosti byl zjištěn u společnosti Orfa, kterou uvedlo 0,8 % dotázaných žen a 11,5 % mužů. U společnosti Asko byla zjištěna spontánní znalost 1,9 % u mužů a 8,3 % u žen. Podobný rozdíl byl zjištěn i u společnosti Kika, kterou zná 19,2 % žen a 13,5 % mužů. Naopak u společnosti Ikea bylo zjištěno procentuálně stejné hodnocení u obou pohlaví, a to 32 %. Třídění spontánní znalosti značek obchodníků dle pohlaví je uvedeno v grafu 5.2.

Graf 5.2 Spontánní znalost značek obchodníků dle pohlaví

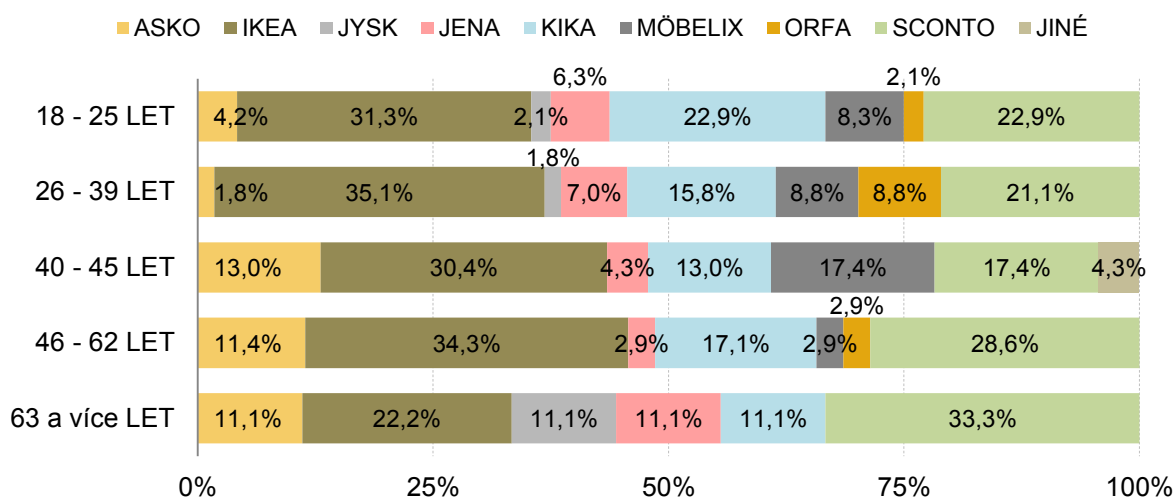


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.3 ukazuje spontánní znalost značek obchodníků podle věkových kategorií. Respondenti ve věku 18 – 25 uváděli nejčastěji obchodníky Ikea (31,3 %), Kika a Sconto nábytek (shodně 22,9 %). Věková kategorie 26 – 39 let uvedla nejčastěji společnost Ikea (35,1 %) a Sconto nábytek (21,1 %). Respondenti ve věku 63 let a více nejčastěji znali prodejce Sconto nábytek (33,3 %).

Společnost Orfa je nejznámější u věkové kategorie 26 – 39 let, kdy ji spontánně uvedlo 8,8 % respondentů. Společnost dále uvedlo 2,1 % respondentů ve věku 18 až 25 let a 2,9 % dotázaných ve věku 46 až 62 let.

Graf 5.3 Spontánní znalost značek obchodníků dle věkových kategorií



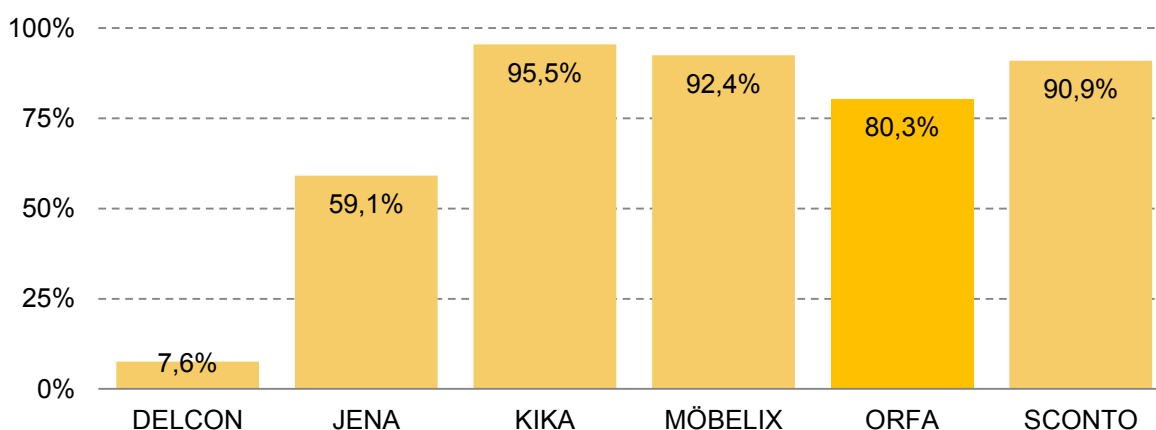
Zdroj: Vlastní zpracování

Patrná je dominantní pozice značky Ikea z hlediska věku. Dobrou pozici má rovněž Sconto nábytek a Kika. Tyto společnosti uvedly (spolu s Asko nábytek a Jena nábytek) všechny věkové kategorie.

5.1.2 Podpořená znalost obchodní značky

Respondenti se měli také vyjádřit, zda znají některé z uvedených prodejců nábytku. Značku obchodníka Orfa zná 80,3 % dotázaných. Nejvyšších hodnot dosáhly společnosti Kika (95,5 %), Möbelix (92,4 %) a Sconto (90,9 %), nejnižší hodnota pak byla zjištěna u společnosti Delcon nábytek, kterou zná pouze 7,6 % respondentů. Dosažené procentuální výsledky podpořené znalosti značek zobrazuje graf 5.4.

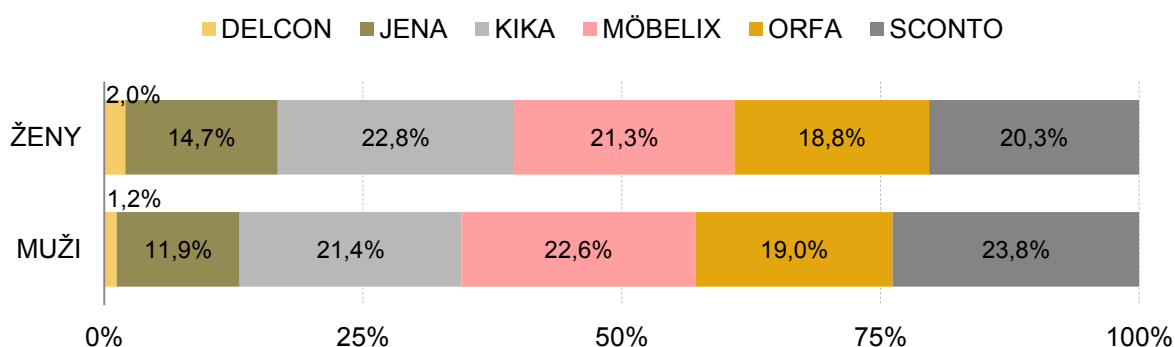
Graf 5.4 Podpořená znalost značky obchodníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Podpořená znalost byla také zkoumána v rámci pohlaví respondentů, dosažené hodnoty jsou uvedeny v grafu 5.5. Společnost Sconto nábytek zná více mužů než žen, stejně jako Möbelix. Ženy znají více prodejce Kika a Jena nábytek. Nutno podotknout, že zjištěné rozdíly mezi muži a ženami v podpořené znalosti jsou minimální.

Graf 5.5 Podpořená znalost značky obchodníka podle pohlaví

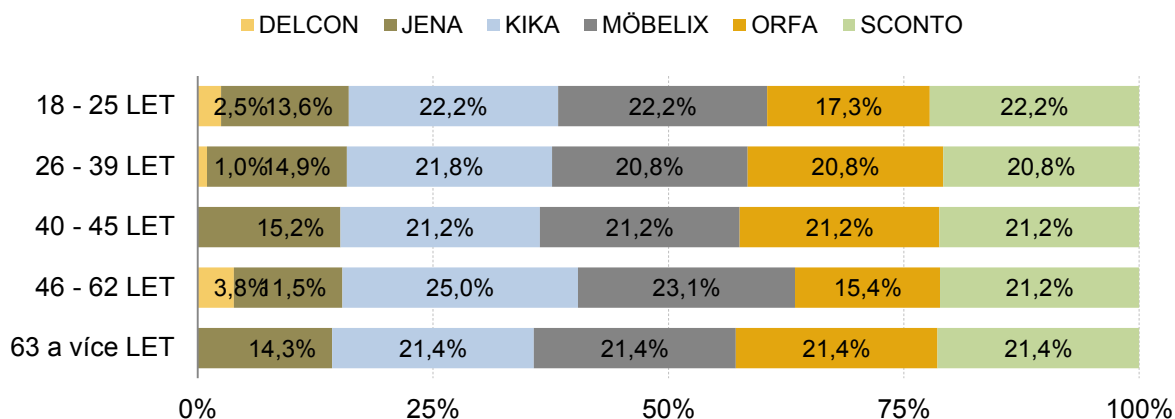


Zdroj: Vlastní zpracování

Podpořená znalost prodejců dle jednotlivých věkových kategorií je zobrazena v grafu 5.6. U prodejců Sconto nábytek a Möbelix byly zjištěny nejvyrovnanější hodnoty.

Značka Orfa má nejnižší podpořenou znalost u skupiny respondentů ve věku 46 až 62 let. Prodejce Delcon dosáhl nejnižších hodnot, kategorie 40 až 45 let a 63 a více let jej neznají vůbec. Společnost Kika zná nejvíce respondentů ve věku od 46 do 62 let.

Graf 5.6 Podpořená znalost značky obchodníka podle věkových kategorií

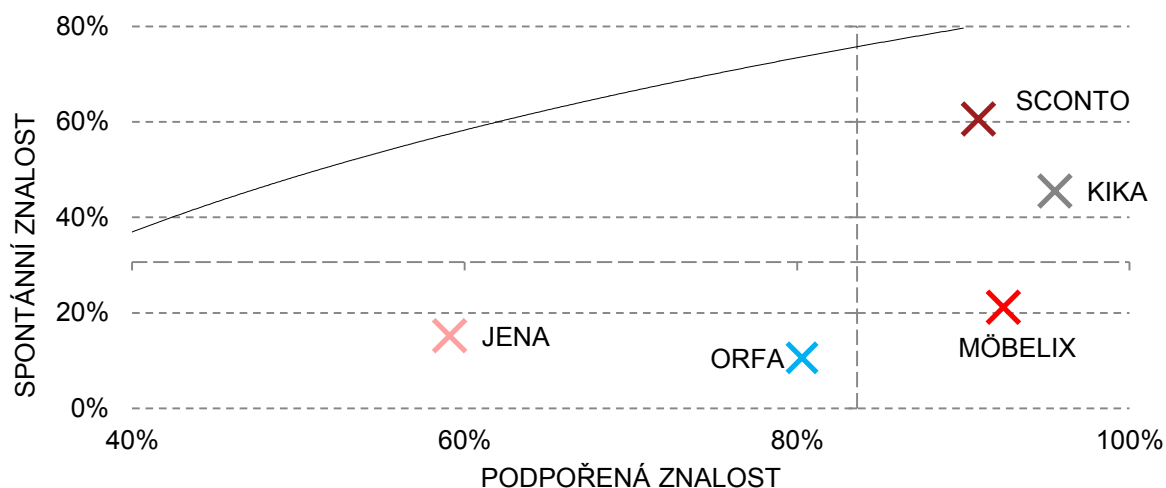


Zdroj: Vlastní zpracování

5.1.3 Vzpomínka na značku v mysli respondentů

Pro lepší posouzení pozice značek v mysli respondentů byla vytvořena matice, kde jednotlivé osy tvořila spontánní (osa x) a podpořená (osa y) znalost značky, viz graf 5.7.

Graf 5.7 Vzpomínka na značku v mysli respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že se všechny hodnocené značky nacházely pod křivkou, čili se nacházely v oblasti zdravého prostředí. Značky Sconto nábytek a Kika se umístily v levém horním kvadrantu, což značí jejich vysokou spontánní i podpořenou znalost. Společnost

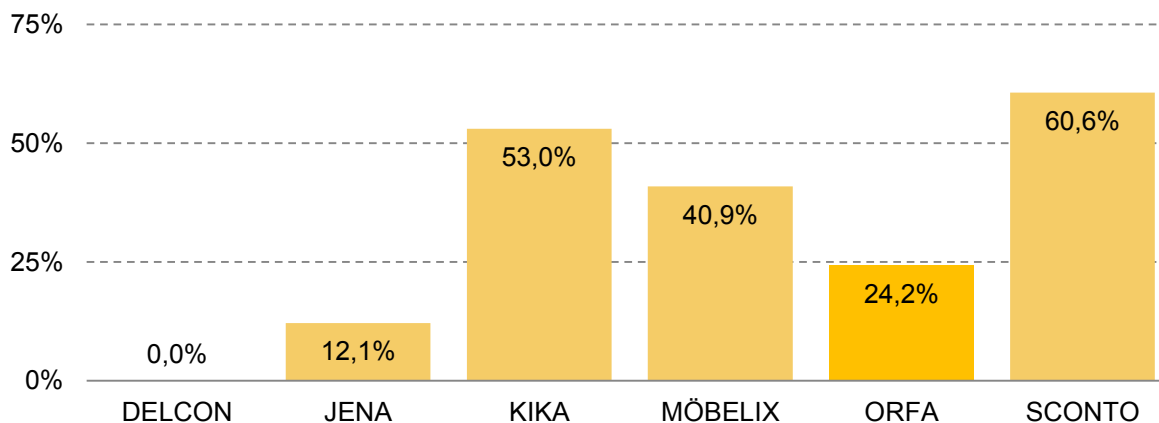
Möbelix se umístila v pravém dolním kvadrantu, což znamená, že dosáhla nízké spontánní znalosti, nicméně při rozhodování si na tuto značku spotřebitelé vzpomenou. V levém dolním kvadrantu pod křivkou se nacházejí společnosti Jena nábytek a Orfa nábytek. Obě mají nízkou spontánní znalost značky, v případě spotřebitelského rozhodování si pak spotřebitelé na značku v takové míře nevzpomenou. V obou spodních kvadrantech je nízká známost u velké skupiny spotřebitelů, což však není známka slabé značky, jen je zde prostor pro zvýšení identifikace.

Ze stanovených konkurentů nebyla hodnocena značka Delcon, neboť ji žádný z respondentů neuvedl spontánně.

5.1.4 Nákupy u obchodníků

Respondenti byli dále dotazováni, zda u obchodníků, které znají, již nakupovali. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost Sconto, u které nakupovalo 60,6 % respondentů. Následoval prodejce Kika, u kterého nakupovalo 53 % respondentů, a Möbelix (40,9 % respondentů). Z grafu 5.8 vyplývá, že u společnosti Orfa nakupovalo 24,2 % respondentů. U společnosti Jena nábytek nakupovalo 12,1 % respondentů. Respondenti dále uvedli, že u společnosti Delcon nábytek nikdy nic nenakupovali.

Graf 5.8 Nákupy spotřebitelů u jednotlivých obchodníků



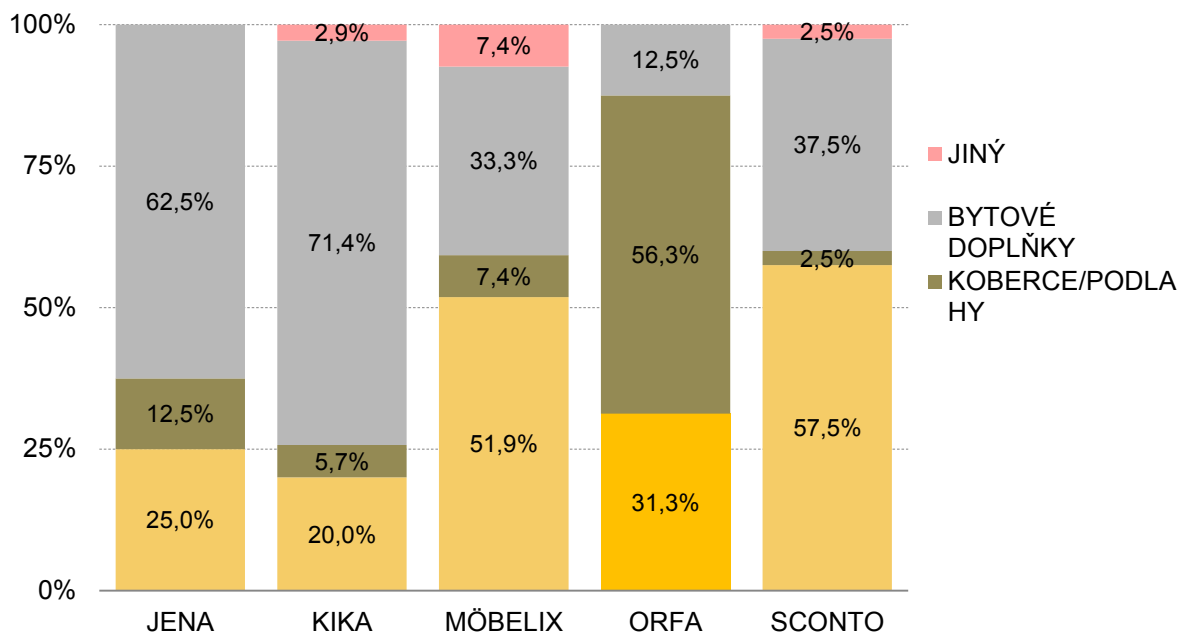
Zdroj: Vlastní zpracování

Bytové doplňky nejčastěji nakupovali respondenti u prodejců Kika (71,4 % respondentů) a Jena (62,5 % dotazovaných). Nábytek byl nejčastěji předmětem nákupu u prodejců Sconto a Möbelix, kde jej nakupovalo 57,5 %, resp. 51,9 % dotazovaných.

V prodejně Orfa nejčastěji respondenti nakupovali koberce a podlahové krytiny (56,3 %), dále pak 31,3 % respondentů uvedlo, že zde nakupovalo nábytek a 12,5 % zde nakupovalo bytové doplňky.

Jiné předměty nákupy respondenti uvedli u značek Kika, Möbelix a Sconto. Předměty nákupu zobrazuje graf 5.9, kde je uvedeno i procentuální rozdělení kategorií.

Graf 5.9 Předměty nákupu dle jednotlivých kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Analýza výsledků mystery shoppingu

Metodou mystery shopping byla získána data o sortimentu, personálu, prezentaci zboží a prostředí maloobchodních prodejen jednotlivých prodejců působících v Moravskoslezském kraji.

Fiktivně byla nakupována sedací souprava, koberec a bytové doplňky. Žádný z předmětů nákupu nebyl ve skutečnosti koupen. Výsledná data byla interpretována jak na úrovni jednotlivých kategorií, tak na úrovni konkurentů. Bodové hodnocení mystery shoppingu a příslušné grafy výsledků v jednotlivých kategoriích jsou uvedeny v příloze č. 5.

5.2.1 Orfa nábytek

V prodejně Orfa byl široký výběr sedacích souprav. Byla vybrána sedací souprava ve tvaru písmene „L“, která nabízela dostatečný prostor k sezení pro 3 osoby. Souprava byla rozkládací a měla úložný prostor. Prodejce nabízel vybraný materiál s teflonovou úpravou, který má výborné vlastnosti a snadnou údržbu. Doba dodání byla ve standardní a byl dodržen daný rozpočet. Tato kategorie byla hodnocena 14 body ze 16 možných.

Dále byl předmětem fiktivního nákupu koberec. U prodejce byla zjištěna široká škála provedení, barev a vzorů. Byl vybrán metrážní koberec v šedé barvě. Na prodejně byl k dispozici v dostatečné šířce 3,66 metru. Daný rozpočet však nebyl dodržen, jelikož se jednalo o kvalitnější koberec ve vyšší cenové kategorii. V této kategorii získala společnost 14 bodů.

Z bytových doplňků bylo na prodejně nabízeno průměrné množství produktů různých barev a provedení. Byl vybrán pléd a obraz s rámem. Daný rozpočet dodržen nebyl, a to zejména díky ceně ručně malovaného obrazu. V prodejně chybělo oddělení s bytovými doplňky, ty byly rozmístěné po expozicích v celé prodejně. Bytové doplňky jsou hodnoceny 6 body z 10 možných.

Zaměstnanec při vstupu do prodejny nepozdravil, během prohlížení sortimentu nebyl výzkumník osloven, proto byl nucen oslovit prodejce sám. Oslovený zaměstnanec byl vstřícný a komunikativní, velmi ochotný pomoci při výběru a znalý daného sortimentu i doprovodných služeb. V maloobchodní jednotce se nacházel optimální počet zaměstnanců vůči počtu zákazníků. Kategorie personál byla hodnocena 10 body.

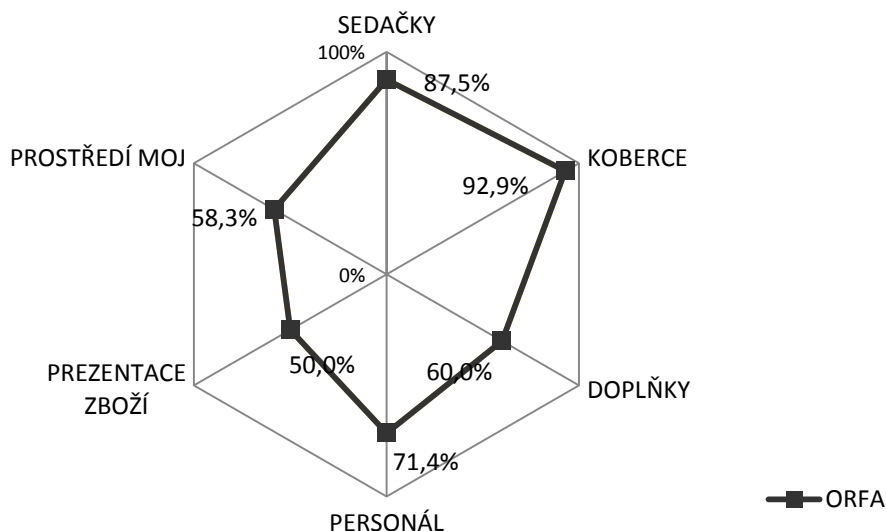
Vystavené produkty byly označeny visačkami či cenovkami. Základní cena byla viditelná jen při bližším zkoumání. Označení slevy bylo málo viditelné, informace o výrobku byly uvedeny pouze u některých kusů. V prodejně se nacházel z POP materiálů pouze stojan s letáky při vstupu do prodejny, letáky byly nicméně vhodně umístěné u jednotlivých produktů. Při výběru sedací soupravy a koberce však chyběla tištěná nabídka s konkrétními cenami, ke zvolené variantě sedací soupravy byla cena sdělena pouze ústně. Za tuto kategorii bylo uděleno 7 bodů ze 14 možných.

Prodejna byla čistá, na zemi a kobercích nebyly známky nečistot a prachu. Osvětlení prodejny bylo naprosto vyhovující, ovšem teplota v prodejně byla vysoká, s čímž byla spojena nepříjemná vůně. Hudba byla na prodejně slyšet pouze u vstupu, zbytek prodejny byl tichý

a nákup tak nebyl moc příjemný. V prodejně se dalo výborně orientovat. Prodejna byla hodnocena 7 body.

Celkové hodnocení jednotlivých kategorií v procentech ukazuje graf č. 5.10. Z něj je patrné, že nejsilnějšími kategoriemi společnosti Orfa jsou koberce a sedací soupravy, naopak ke zlepšení by mohlo dojít v rámci maloobchodní jednotky a prezentace zboží.

Graf 5.10 Procentuální hodnocení kategorií prodejce Orfa



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.2 Delcon nábytek

U společnosti Delcon nábytek byla vybrána sedací souprava ve tvaru „U“, která měla polohovatelné krční opěrky a pohodlnou hloubku posedu. Rozměrově byla přesně dle požadovaných kritérií, byla rozkládací a měla úložný prostor. Vybrán byl kvalitní materiál s teflonovou úpravou, které společnost nabízí ve více variantách. V prodejně se nicméně nacházelo malé množství vzorů sedacích souprav. Délka dodání byla standardní, avšak stanovený rozpočet byl překročen o více jak 20 %. Kategorie sedaček získala 12 bodů.

Společnost Delcon nábytek nenabízela v prodejně žádné typy koberců. Na dotaz ohledně skladových zásob byl mystery shopper informován o velmi omezené nabídce s délkou dodání 5 pracovních dnů z centrálního skladu prodejce. Kategorie koberců byla hodnocena pouze 3 body.

Při výběru vhodného doplňku bylo zjištěno, že společnost nemá v nabídce žádné plědy ani deky, proto byly vybrány polštáře. Výběr byl omezen na několik kusů různé barevnosti. Za kategorii doplňků získala společnost 5 bodů z 10 možných.

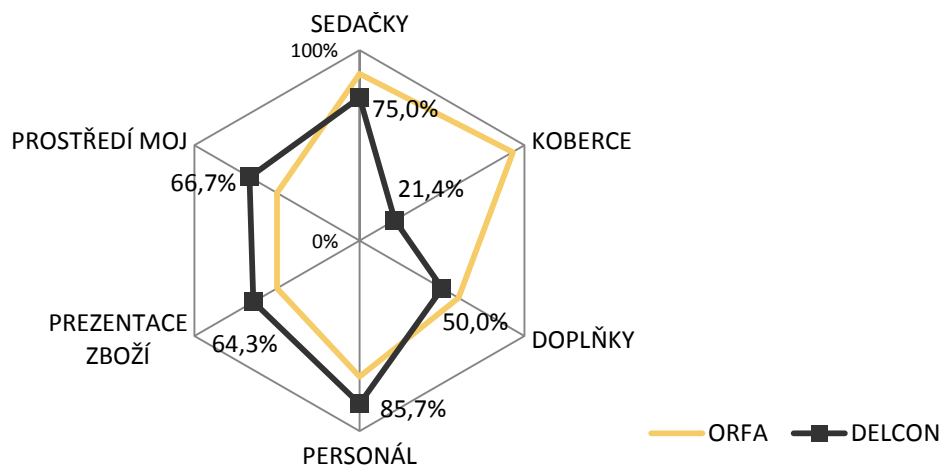
Personál v prodejně při příchodu pozdravil, vyčkal několik minut a poté mystery shoppera oslovil. Zaměstnanec byl ochotný a znalý nabízených produktů. V prodejně byl adekvátní počet zaměstnanců, jelikož za dobu pobytu mystery shoppera žádný jiný zákazník nepřišel. Za zaměstnance získala společnost 12 bodů.

Základní cena výrobku byla jasně označena, stejně jako cena a detailní informace. V prodejně se nenacházely žádné POP ani POS materiály. V centrální části prodejny se nacházelo velké množství letáků jak prodejce, tak jednotlivých výrobců. K dispozici byla tištěná nabídka požadovaných produktů, ke kterým byly doplněny cenové relace ústně. Tato kategorie byla hodnocena 9 body.

Prostředí prodejny bylo čisté, teplota byla optimální. Výběr produktů narušovalo velmi špatné osvětlení. Místo hudebního mixu hrála v prodejně místní rozhlasová stanice. Orientace v prodejně byla jednoduchá. Prostředí bylo ohodnoceno 8 body z 12 možných.

Celkové hodnocení prodejce Delcon nábytek, včetně srovnání s prodejnou Orfa nábytek, ukazuje graf č. 5.11. Předností prodejny byli zaměstnanci společnosti, prezentace zboží a prostředí maloobchodní jednotky. Prodejce však značně zaostával v nabídce koberců a doplňků. Celkem získala společnost 49 bodů z 80 možných.

Graf 5.11 Procentuální hodnocení kategorií Delcon nábytek



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.3 Jena nábytek

Sedací souprava, vybraná u společnosti Jena nábytek, splňovala rozpočtové omezení částečně, neboť zde byl poměrně velký příplatek za látku, která navíc nebyla s teflonovou úpravou. Vybraná ovšem byla přijatelná alternativa s poměrně podobnými vlastnostmi. V prodejně se nacházelo poměrně dostatečné množství sedacích souprav. Doba dodání sedací soupravy byla standardní. Tato kategorie byla hodnocena 12 body.

Nabídka koberců v prodejně byla omezena pouze na kusové koberce. Jednalo se o standardní nabídku vzorů, barev a provedení, žádná ovšem v požadované velikosti. Byl proto vybrán koberec s šedočerným odstínem, který ladil s vybranou sedací soupravou. Tento kus byl vystaven pouze v menší variantě, požadovaná velikost však byla skladem. V prodejně nebyl nabízen metrážní koberec. Kategorie získala 7 bodů.

Oddělení bytových doplňků tvořilo poměrně málo výrobků, plědy ani deky se v prodejním sortimentu nenacházely. Vybrány byly polštáře s jednoduchým vzorem. Daný rozpočet byl mírně překročen. Za kategorii doplňků získala společnost 8 bodů z 10 možných.

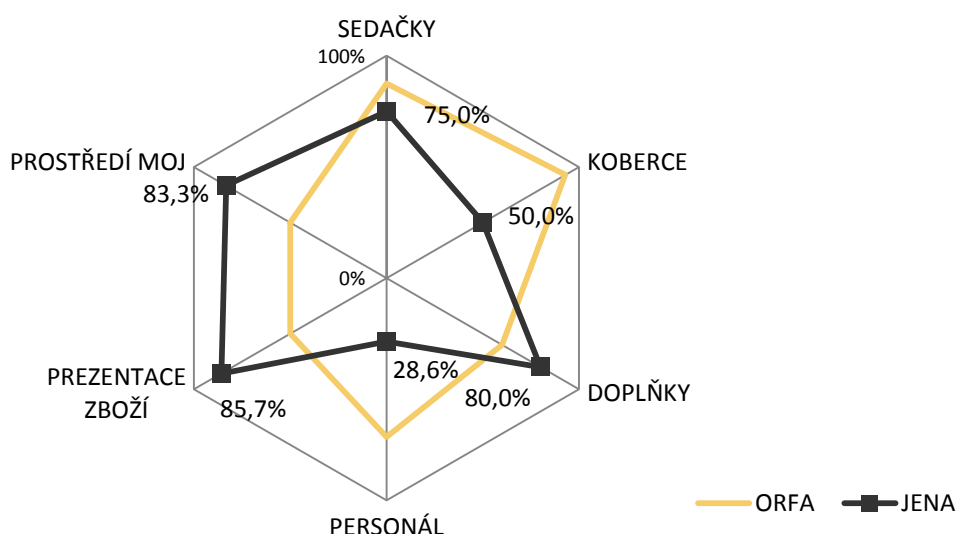
Na prodejně byli přítomni 3 zaměstnanci, z toho jeden odpověděl na pozdrav a dva ne. Doba do oslovení byla poměrně dlouhá. Po oslovení zaměstnancem se mystery shopper zajímal o sedací soupravu, znalosti a schopnosti zaměstnance odpovídat však byly velmi chabé, rozhovor ukončil s tím, že zavolá kolegu, ten však nepřišel. Kategorie byla hodnocena 4 body ze 14 možných.

Veškeré označení cen, výše slev i informace o výrobku byly dobře viditelné a detailní. V prodejně se nacházelo poměrně velké množství POS a POP materiálů i letáků. Za tuto kategorii získala společnost 12 bodů (max. 14 bodů).

V prodejně byla poměrně příjemná teplota, osvětlení prodejny i výrobků bylo na vysoké úrovni a prodejna byla čistá a uklizená. Hudba byla slyšet pouze v první části prodejny. Prodejna nebyla moc velká, proto se v ní dalo dobře orientovat. Kategorie byla hodnocena 10 body.

Celkové hodnocení jednotlivých kategorií v procentech ukazuje graf č. 5.12. Jena nábytek byl výborně hodnocen zejména v prezentaci zboží, prostředí prodejny a bytových doplňcích, nicméně velké nedostatky měla především v kategorii personálu a oddělení koberců.

Obr. 5.12 Procentuální hodnocení kategorií Jena nábytek



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.4 Kika

Sedací souprava u společnosti Kika byla velikostně vyhovující, splňovala požadavky rozložení a úložného prostoru, nicméně se nepodařilo dodržet stanovený rozpočet. Byla vybrána dražší sedací souprava, na kterou se vztahovala akční sleva a odpočet DPH, nicméně společnost ve své nabídce neměla provedení s požadovanou teflonovou úpravou, vybíráno tak bylo z podstatně horších materiálů náročnějších na údržbu. Na prodejně se nacházelo velké množství variant sedacích souprav. Doba dodání vybrané soupravy byla standardní, kategorie byla ohodnocena 11 body.

Koberce tento prodejce nabízel pouze kusové, v dostatečných variacích a barevnosti. Vybrán byl vystavený kus o šířce 2,5 metru, který ovšem nesplňoval požadavky na rozpočet. Za kategorii koberce společnost získala 7 bodů.

Prodejce Kika má ve své nabídce velké množství doplňků. Byl vybrán pléd v základním provedení a ručně malovaný obraz od českého umělce. Obě tyto položky navíc splňovaly požadavky plánovaného rozpočtu. Kategorie dosáhla hodnocení 8 bodů z 10 možných.

Při nakupování někteří zaměstnanci na pozdrav odpověděli, jiní ne. Čas strávený v prodejně bez povšimnutí osoby prodejce byl poměrně dlouhý. Při následném rozhovoru s prodejcem byly patrné jeho komunikační dovednosti a také ochota, téměř na všechny otázky

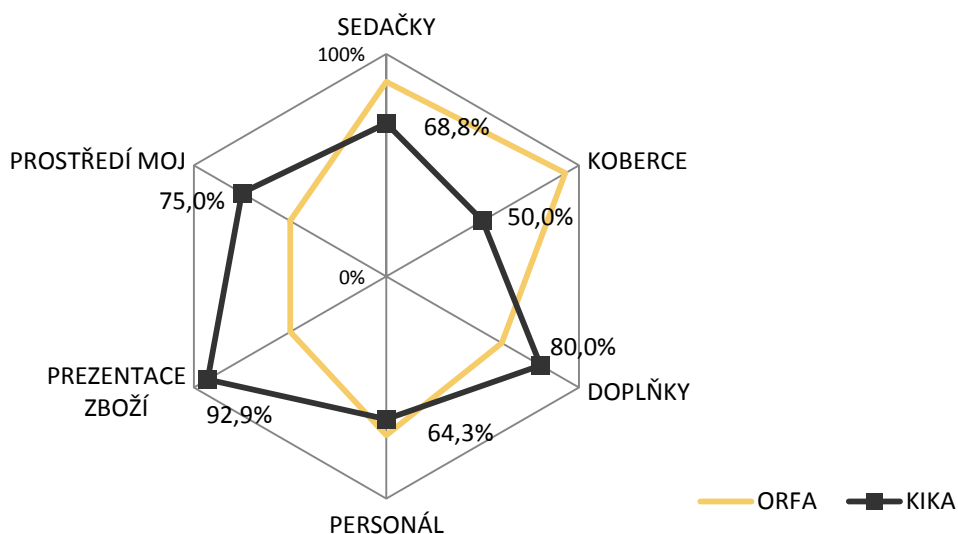
dokázal bezproblémově odpovědět. Na prodejně bylo v jednotlivých odděleních až moc zaměstnanců na počet zákazníků. Tato kategorie byla hodnocena 9 body.

Veškeré označení cen, výše slev i informace o výrobku byly dobře viditelné a detailní. V prodejně se nacházelo velké množství POS a POP materiálů i letáků. Za tuto kategorii získala společnost 13 bodů ze 14 možných.

Maloobchodní jednotka měla čistou podlahu i koberce, nicméně byla rozpoznána poměrně vysoká teplota a vydýchaný vzduch. V prodejně hrála hudba velmi nahlas, v některých odděleních naopak zcela chyběla. Ačkoliv se jedná o třípatrovou prodejnu, byla zde bezproblémová orientace.

Celkově byl prodejce Kika hodnocen 57 body z 80 možných. Jak je patrné z grafu 5.13, mezi přednosti patří prezentace zboží, sortiment doplňků a prostředí maloobchodní prodejny. Společnost Orfa je pak výrazně lepší v oblasti koberců a sedacích souprav.

Graf 5.13 Procentuální hodnocení kategorií Kika



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.5 Möbelix

U společnosti Möbelix byla vybrána sedací souprava, která měla průměrný materiál bez teflonové úpravy. Byla však rozkládací a s úložným prostorem. V prodejně bylo vystaveno poměrně dost sedacích souprav, většina ale pouze se základní nabídkou materiálů potahu. Vybrána byla sedací souprava ve tvaru „U“, která by navíc měla nadstandardní dobu

dodání (2 týdny), nicméně by nebyl dodržen stanovený rozpočet. Kategorie sedacích souprav byla hodnocena 11 body z 16 možných.

Nabídka společnosti v kategorii koberců byla velmi podobná jako u společnosti Kika. Vybrán byl koberec o šířce 2,5 metru s jednoduchým vzorem v rudé barvě. Společnost nenabízí zákazníkům metrážní koberce. Vybraný koberec překvapil svou příznivou cenou. Kategorie byla hodnocena 8 body.

Společnost Möbelix má širokou nabídku bytových doplňků. Zákazníci si mohou vybrat z velkého množství barev a vzorů. Vybrána byla velmi kvalitní deka a obraz na napínacím rámu, ručně malovaný. Stanovený rozpočet byl mírně překročen, kategorie tak získala 9 bodů.

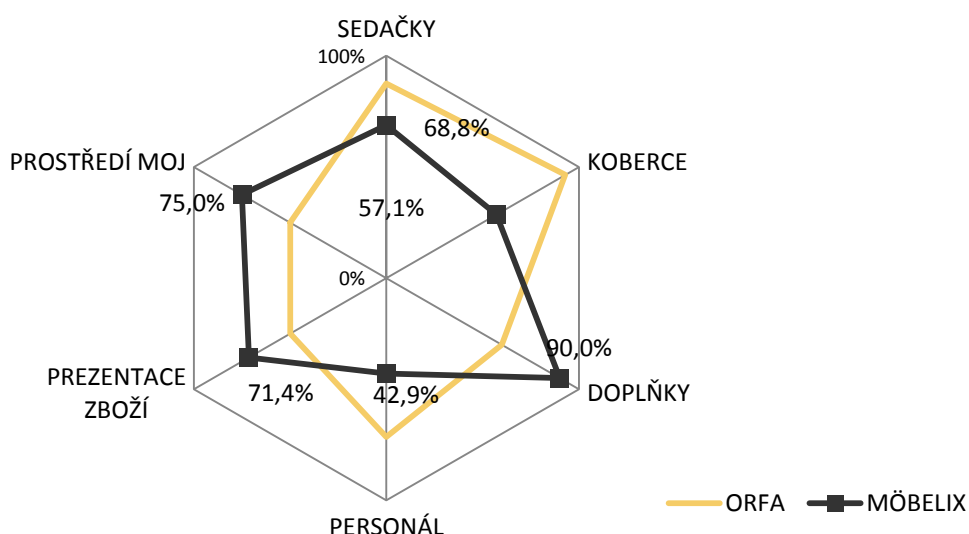
Zaměstnanci v prodejně neodpovídali na pozdrav a po výběru vhodných výrobků musel mystery shopper oslovit pracovníka s žádostí o radu. Schopnosti a znalosti zaměstnance byly výborné, nicméně ochota komunikace byla nízká. V celé dvoupatrové prodejně bylo na počet zákazníků přítomno velmi málo zaměstnanců (celkem 3). Kategorie personálu byla ohodnocena 6 body.

Všechny výrobky byly jasně označeny cenou a výší slevy, uváděny však byly poměrně kusé informace o vlastnostech a rozměrech výrobků. V prodejně se nacházelo velké množství POP a POS materiálů i letáků, cenová nabídka vybrané sedací soupravy však nebyla získána s vysvětlením, že tyto informace mohou být sdělovány pouze ústně. Kategorie prezentace byla hodnocena 10 body ze 14 možných.

Vysoká teplota v kombinaci s ambientní hudbou vytvářela velmi mdlou atmosféru. Prodejna však byla čistá a dobře osvětlená. V prodejně se dobře orientovalo, prodejní trasa byla však značně dlouhá a chybělo označení zkratk. Tato kategorie získala 9 bodů.

Celkově byla společnost Möbelix ohodnocena 53 body z 80 možných. V porovnání s prodejcem Orfa dosahoval Möbelix daleko lepší nabídky bytových doplňků, lepší prezentace zboží a prostředí maloobchodní jednotky. Procentuální hodnocení jednotlivých kategorií v porovnání se společností Orfa je patrné z grafu č. 5.14.

Graf 5.14 Procentuální hodnocení kategorií Möbelix



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2.6 Sconto nábytek

Sedací souprava vybraná v prodejně Sconto nábytek měla teflonovou úpravu materiálu a poskytovala dostatečný prostor k sezení. Souprava byla rozkládací a poskytovala požadovaný úložný prostor. V prodejně bylo velké množství sedacích souprav v různých variantách. Doba dodání byla stanovena na šest týdnů od objednání. Cenový rozpočet byl splněn, neboť by bylo při realizaci nákupu využito propagační slevy ve výši 40 %. Tato kategorie byla ohodnocena 15 body z 16 možných.

Nabídka koberců v prodejně byla totožná s nabídkami společností Möbelix a Kika. Poměrně široká nabídka kusových koberců v různých barvách, s různými vzory v několika variantách. Vybrán byl vystavený kus koberce v šířce dvou metrů. Rozpočet daný na nákup koberce byl dodržen, kategorie získala 9 bodů.

Nabídka barev a vzorů bytových doplňků byla velmi široká. Vybrán byl pléd ve standardní kvalitě, jednobarevný. Dále pak obraz do obývacího pokoje s motivy velkoměsta na napínacím rámu. Obě varianty se barevně hodily k vybrané sedací soupravě, mírně byl u nich ale překročen rozpočet. Celkově tak byla kategorie hodnocena 7 body.

Pouze někteří zaměstnanci společnosti odpověděli při vstupu do prodejny na pozdrav, doba oslovení zákazníka pak byla delší než 15 minut. Po oslovení však byl zaměstnanec velmi komunikativní a ochotný, o jednotlivých výrobcích věděl všechny podstatné informace. Počet

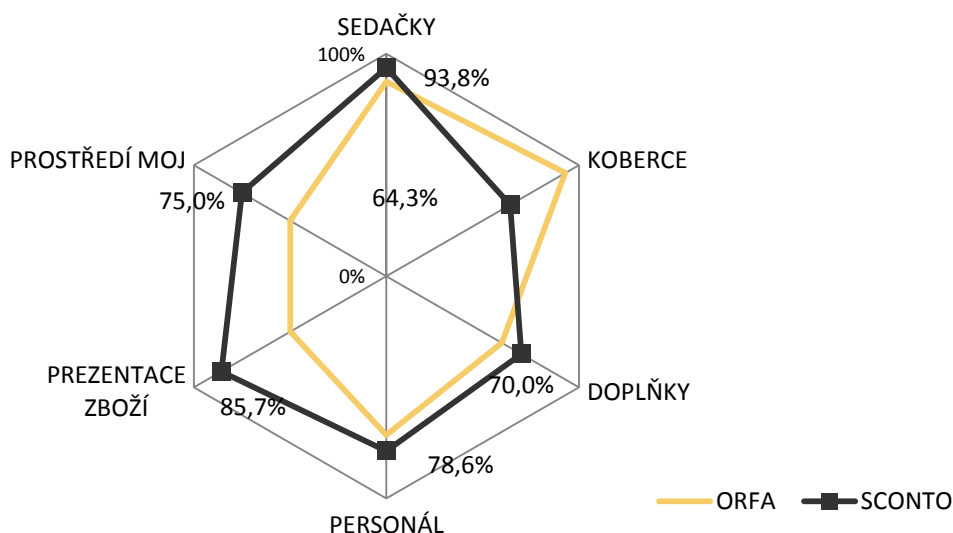
prodejců v maloobchodní jednotce byl nadmíru vysoký, neboť mnoho z nich jen postávalo a čekalo na zákazníky, kteří (po dobu strávenou v prodejně) nepřicházeli. Tato kategorie byla ohodnocena 11 body.

V prodejně bylo umístěno dostatečné množství POP a POS materiálů, na většině míst ale chyběly letáky s nabídkou společnosti. Značení výrobků bylo velmi efektivní, byly uváděny jak základní ceny, tak výše slevy a konečná cena. Na požádání byla mystery shopperovi vytištěna také cenová nabídka na vybranou sedací soupravu. Kategorii prezentace bylo uděleno hodnocení 12 bodů.

Prostředí maloobchodní jednotky bylo dobře osvětlené a nebyl zaznamenán žádný nepříjemný zápach. V prodejně bylo poměrně teplo, hudba byla hlasitá a na podlaze i kobercích byly viditelné stopy znečištění. Orientace v prodejně byla bezproblémová. Tato kategorie byla ohodnocena 9 body.

Celkové srovnání společnosti Sconto nábytek s prodejcem Orfa je patrné v grafu 5.15. V oblasti sedacích souprav, doplňků a personálu je Sconto nábytek lepší, v prostředí prodejny a prezentace zboží jsou pak jasně patrné významnější rozdíly ve prospěch Sconto nábytek.

Graf 5.15 Procentuální hodnocení kategorií Sconto nábytek



Zdroj: Vlastní zpracování

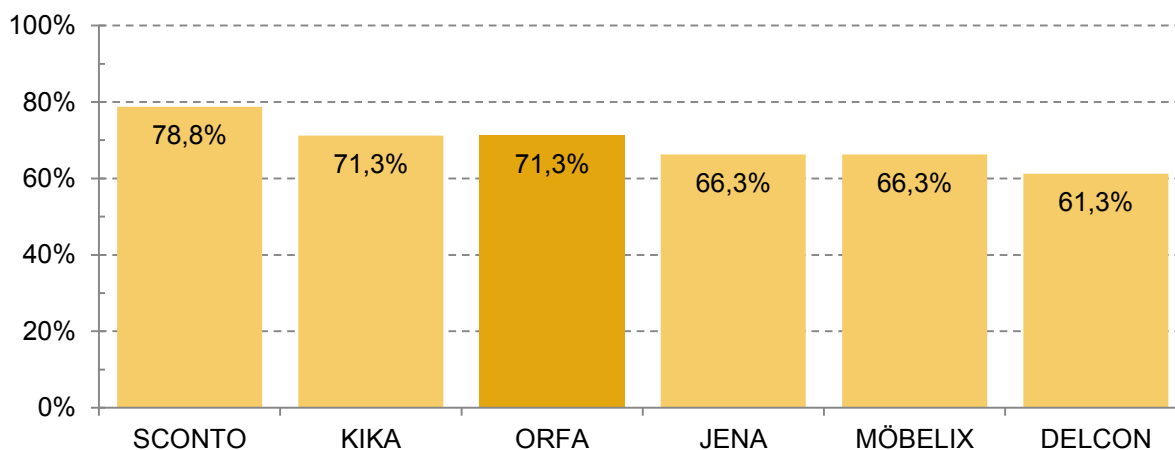
5.2.7 Srovnání dosažených výsledků

Maximálně bylo možné získat ze všech kategorií 80 bodů. Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce bodů ze všech oblastí získala společnost Sconto nábytek, a to 63 bodů. Shodně 57 bodů získali prodejci Kika a Orfa. Prodejci Jena nábytek a Möbelix získali také shodný počet bodů, a to 53. Nejnižší počet bodů byl u společnosti Delcon nábytek, která získala 49 bodů.

V kategorii sedacích souprav bylo dosaženo nejlepšího výsledku společností Sconto nábytek, která získala 15 bodů z 16 možných. Nejvyššího bodového ohodnocení v kategorii kobereců dosáhla společnost Orfa se ziskem 13 bodů (maximum kategorie bylo 14 bodů). V kategorii bytových doplňků byl nejlepší Möbelix, který z nejvyššího možného počtu 10 bodů obdržel 9 bodů. Personál na prodejně byl nejlépe hodnocen u společnosti Delcon, která získala hodnocení 12 bodů ze 14 možných. Nejvyšší bodové ohodnocení v kategorii prezentace zboží bylo uděleno společnosti Kika, a to 13 bodů z maximálního počtu 14 bodů. Poslední kategorie prostředí maloobchodní jednotky bylo nejlépe hodnoceno u společnosti Jena nábytek (zisk 10 bodů z 12 možných).

V absolutním vyjádření dosáhla společnost Sconto 79 %, prodejci Kika a Orfa shodně 71 %. Na děleném čtvrtém místě byly se ziskem 66% prodejci Jena nábytek a Möbelix. Vše uzavírá na posledním místě Delcon nábytek se ziskem 61 %, viz graf 5.16.

Graf 5.16 Dosažené procentuální hodnocení obchodníků



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Analýza výsledků benchmarkingu

Poslední využitou metodou pro marketingový výzkum byl benchmarking. Účelem bylo porovnání společnosti Orfa, a.s. s předem stanovenými konkurenty na trhu nábytku v oblastech prezentace společnosti, reklamy, podpory prodeje, public relations, služeb, cen, e-commerce a prodejen. V příloze č. 7 jsou uvedeny hodnotící formuláře jednotlivých kategorií a příslušné grafy.

5.3.1 Prodejce Orfa nábytek

Webové stránky společnosti Orfa disponují minimalistickým designem, kde je výrazné logo společnosti a korporátní identita barev. Web není responzivní, nicméně na mobilních zařízeních dobře čitelný. Jsou zde uváděny nejdůležitější informace o doprovodných službách poskytovaných při nákupu daného sortimentu a detailní informace o prodejnách. Nejsou zde uváděny žádné články, aktuality nebo tipy na bydlení. Všechny kontakty uvedené na stránkách byly funkční a aktuální. Společnost nemá založenou stránku na Facebooku a nevyužívá žádné jiné sociální sítě. V oblasti prezentace prodejce získal 59 bodů ze 100 možných.

Společností byla ve sledovaném období realizována rozhlasová kampaň. Tato byla v první části zaměřena na sedací soupravy, ve druhé části pak na rekonstruovanou prodejnu v Ostravě-Dubíně. V průběhu sledovaného období nebyly realizovány žádné aktivity v oblasti internetové reklamy. Ve sledovaném období byla provedena pravidelná letáková kampaň. Oblast byla hodnocena 56 body.

Layout prodejen byl tvořen jednotlivými expozicemi nabízeného sortimentu krom bytových doplňků, které jsou umístovány po vystavovaných exponátech. Společnost neměla vlastní věrnostní program. Ve vysoké míře byly využívány prémie a bonusy jako pobídky ke koupi. Společnost měla pro zákazníky přichystanou jednoduchou fotografickou soutěž. Nebylo využíváno kuponů a rabatů jako nástroje pro záruku nejnižší ceny. Ve svém sloganu společnost slibovala záruku kvality a nejlepší ceny. Společnost nabízela svým zákazníkům dárkové poukazy. Oblast podpory prodeje byla hodnocena 40 body ze 100 možných.

Možnost 3D návrhu, odborné poradenství či služby spojené s nákupem produktů jako řezání a obšívání koberců, doprava, vynáška, montáž a pokládka, reklamace či servis byly zákazníkům nabízeny. Oproti konkurentům prodejce neměl zavedenu možnost zapůjčení

dodávky k přepravě zakoupeného zboží a nebyla poskytována možnost prodloužení záruky, což vedlo ke konečnému hodnocení 78 bodů.

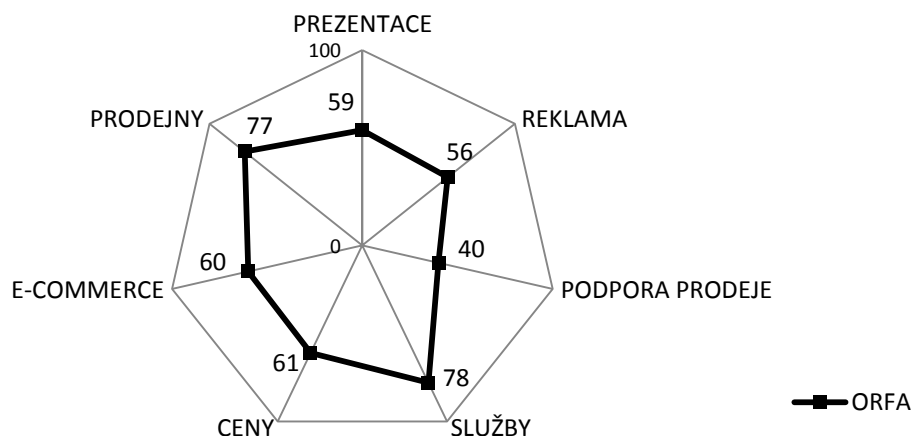
Ve sledovaném období byla využita propagační sleva ve výši 50 % na kuchyně na míru, u spotřebitelských úvěrů bylo úvěrovým partnerem Cetelem nabízeno financování bez navýšení po dobu 12 měsíců. Podařilo se zjistit pouze některé ceny doprovodných služeb. V kategorii cen dostáhla společnost hodnocení 61 bodů

V oblasti e-commerce bylo zjištěno, že společností Orfa nebyl provozován žádný elektronický obchod. Na webových stránkách byl pouze umístěn odkaz na elektronický obchod dodavatele BRW. Na internetové stránky byly pravidelně zveřejňovány elektronické letáky, spotřebitelé se také mohli přihlásit k odběru newsletterů – za tuto oblast získala společnost hodnocení 60 bodů.

Za společnost Orfa, která provozuje 6 maloobchodních jednotek, byla vybrána jako reprezentant nově zrekonstruovaná prodejna v Ostravě-Dubíně. Prodejna má dvě patra, je umístěna v blízkosti hlavní silnice a dvou konkurenčních maloobchodních jednotek – Delcon nábytek a Möbelix. Značení trasy k prodejně bylo adekvátní, v blízkosti prodejny se nachází zastávky MHD. Před prodejnou je dostatečně prostorné parkoviště, které není zpoplatněno. Provozní doba prodejny je uvedena v příloze č. 7. V této oblasti společnost získala 77 bodů.

Graf 5.17 ukazuje výkonnost společnosti Orfa v jednotlivých oblastech. Nejlépe hodnocenou oblastí byly služby a prodejny. Mezery naopak společnost má zejména v oblasti podpory prodeje.

Graf 5.17 Výkonnost společnosti Orfa v jednotlivých oblastech



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.2 Výsledky konkurentů v oblasti prezentace

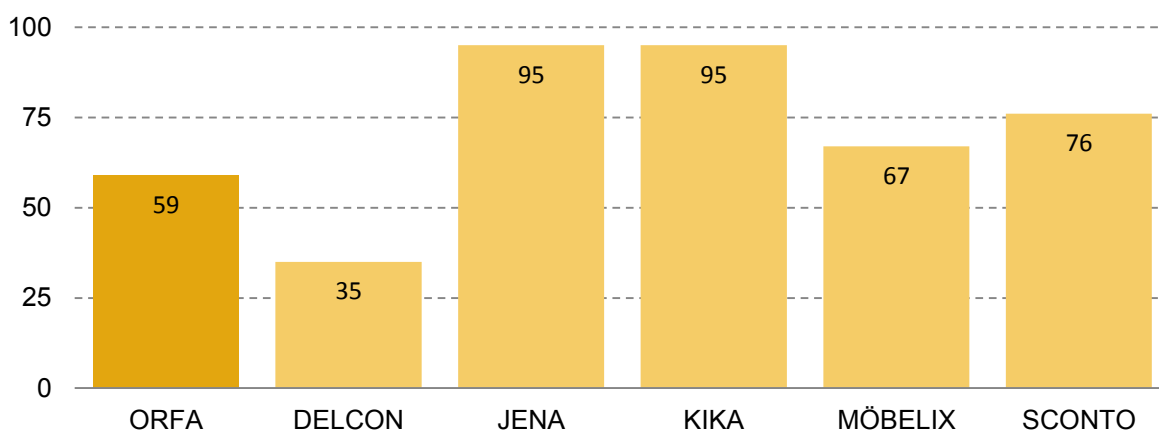
V oblasti prezentace dosáhly nejvyšších hodnot 95 bodů společnosti Jena nábytek a Kika, jejichž hodnocení bylo zcela identické (graf 5.18). V oblasti internetových stránek dosáhly hodnocení 57 bodů ze 60 možných. Obě společnosti mají webové stránky velmi propracované, pravidelně je aktualizují a uvádějí srozumitelné a pravdivé informace, včetně tipů na moderní bydlení. Obě společnosti mají také vybudovanou stránku na sociální síti Facebook. Tyto stránky jsou pravidelně aktualizovány a zákazníci tak získávají přehled o nabízeném zboží. U společností byly identifikovány veškeré potřebné kontaktní údaje.

Stejného výsledku 57 bodů v oblasti internetových stránek dosáhla i společnost Möbelix, která má velmi atraktivní design webových stránek, nicméně zaostává se srozumitelností informací. Veškeré uváděné kontakty byly pravdivé, nicméně absencí stránky na sociální síti dosáhla celkově na 67 bodů (viz příloha č. 6).

Společnost Sconto nábytek velmi dobře využívá sociální sítě. Jejich webové stránky jsou v souladu s corporate identity, nicméně nesplňují požadavky zejména v designu, kdy je vzhled webových stránek zastaralý. Byly nalezeny veškeré potřebné kontaktní údaje.

Nejhoršího výsledku v této oblasti dosáhla společnost Delcon nábytek, u které nebyly nalezeny informace o provozovateli webových stránek, ani sítě prodejen. Internetové stránky obsahují pouze základní informace, zcela chybí informace o poskytovaných službách. Stránka na sociální síti je aktualizovaná jen velmi zřídka.

Graf 5.18 Výkonnost společností v oblasti prezentace

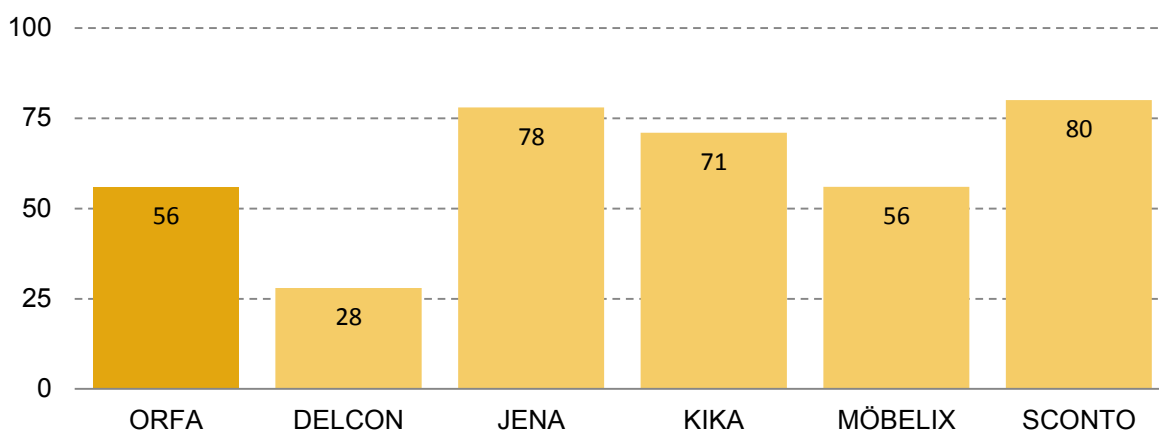


Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Výsledky konkurentů v oblasti reklamy

V oblasti reklamy byly u všech společností identifikovány letákové kampaně, a to minimálně jednou měsíčně (viz příloha č. 7). Jak ukazuje graf 5.19, nejvyššího hodnocení 80 bodů ze 100 možných bylo dosaženo u společnosti Sconto.

Graf 5.19 Výkonnost společností v oblasti reklamy



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci rozhlasové reklamy získala nejvyšší hodnocení společnost Orfa, kterou následovali prodejci Jena nábytek (18 bodů), Sconto nábytek (16 bodů) a Kika (15 bodů). U společností Jena nábytek a Sconto nábytek byla identifikována reklama ve 3 týdnech ze 4 sledovaných, u společnosti Kika pak ve druhé polovině sledovaného období.

Na internetu byly hodnoceny kampaně v rámci AdWords (Google) a Sklik (Seznam.cz). Nejvyššího hodnocení dosáhla společnost Sconto nábytek (36 bodů), a to zejména díky rozsáhlé bannerové kampani na portálu Seznam.cz. Společnost Jena měla ve sledovaném období pouze týdenní výpadek v Google AdWords. Společnostmi Kika a Möbelix byly realizovány kampaně v podobném rozsahu u obou hodnocených nástrojů. Společnost Delcon neměla realizované žádné rozhlasové ani internetové kampaně.

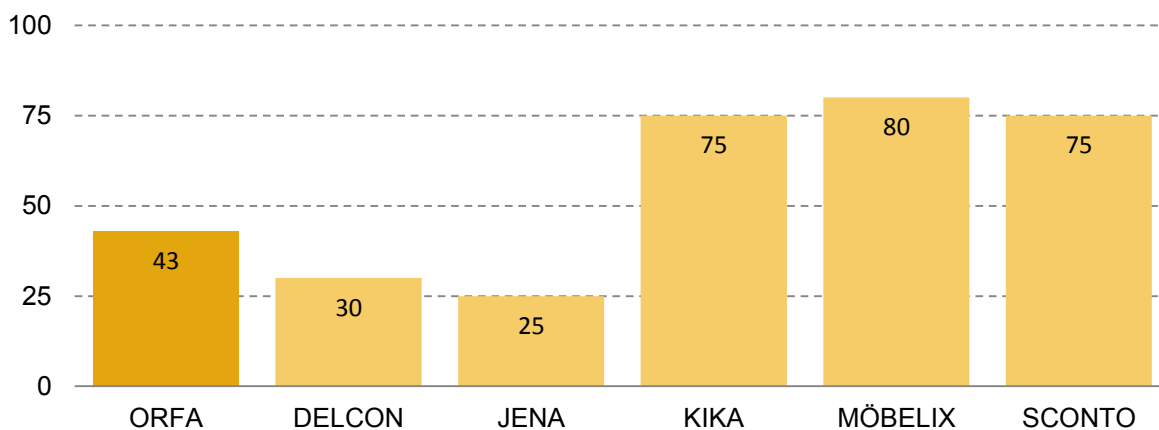
5.3.4 Výsledky konkurentů v oblasti podpory prodeje

V oblasti podpory prodeje byl hodnocen věrnostní program, který mají zavedeny společnosti Kika, Möbelix a Sconto. Všechny společnosti ve sledovaném období nabízely slevy pro členy tohoto programu. V Kika je zákazníkům nabízen také svatební a baby seznam, kde mohou být přidávány jednotlivé položky. Společnost Möbelix poskytovala svým

zákazníkům v tomto programu historii objednávek, propojení se sociálními sítěmi, či možnost přidat daný produkt mezi své oblíbené (při přihlášení na jejich webových stránkách).

Všechny společnosti měly na prodejnách stálé expozice jednotlivých produktů. V kategorii soutěží bylo nejvíce bodů dosaženo společností Kika. Hodnoceny byly také nabízené prémie, bonusy, kupony či rabaty poskytované zákazníkům, jejichž přehled je uveden v příloze č. 7. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost Möbelix (25 bodů ze 30 možných), následovaná společností Sconto nábytek (20 bodů). Obě společnosti nabízejí svým zákazníkům záruku nejnižší ceny, a to zejména v případě doložení nižší nabídky od konkurenčních společností. Celkově nejvíce bodů v této oblasti získala společnost Möbelix, což je patrné z grafu 5.20.

Graf 5.20 Výkonnost společností v oblasti podpory prodeje



Zdroj: Vlastní zpracování

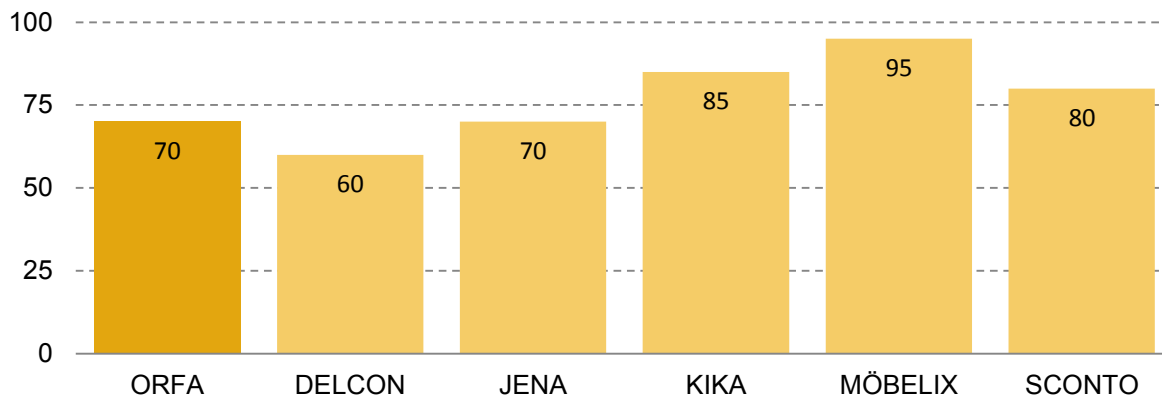
5.3.5 Výsledky konkurentů v oblasti služeb

V rámci služeb byly všemi společnostmi nabízeny 3D návrhy a vizualizace, doprava zboží před první uzamykatelné dveře, vynáška do bytu či domu a případná montáž a nákup na splátky. Všechny společnosti nabízely reklamaci přímo na prodejně, případně možnost výjezdu reklamačního technika na místo (viz příloha č. 7).

V oblasti řezání a obšívání koberců, resp. záclon, byla tato služba poskytována u prodejců Orfa nábytek a Möbelix. Servis nábytku a možnost zapůjčení dodávky nabízely tři společnosti (Kika, Möbelix a Sconto nábytek). Krom prodejců Orfa nábytek a Delcon nábytek byla poskytována možnost prodloužené záruky.

Celkově byla v oblasti služeb nejlepší společnost Möbelix se ziskem 95 bodů ze 100 možných, nejhůře pak skončila společnost Delcon se ziskem 60 bodů (viz graf 5.21).

Graf 5.21 Výkonnost společností v oblasti služeb

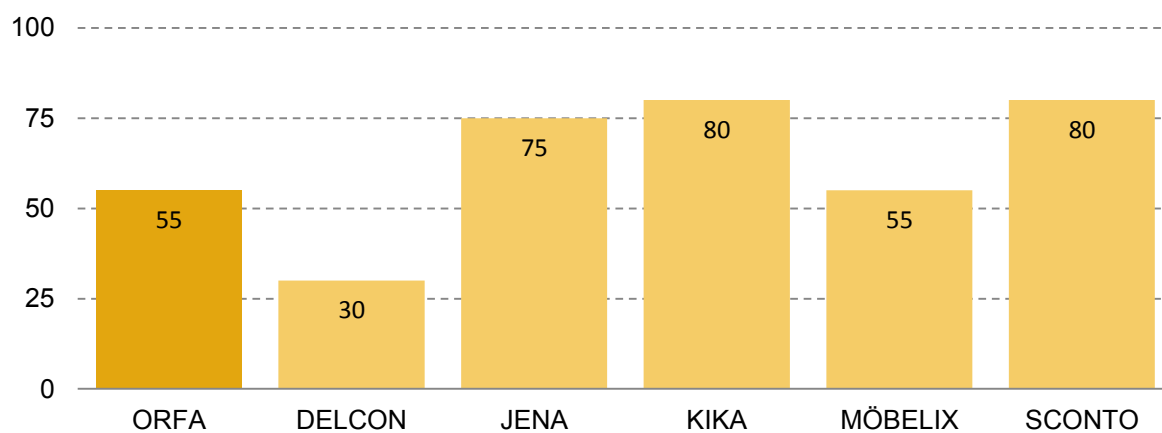


Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.6 Výsledky konkurentů v oblasti cen

Oblast cen zahrnovala slevy, propagační ceny a ceny doprovodných služeb. Nejlepšího výsledku dosáhly společnosti Kika a Sconto nábytek (shodně 80 bodů ze 100 možných). Dosažené výsledky jsou uvedeny v hodnotícím formuláři, který je obsahem přílohy č. 6. Nejhůře byla hodnocena společnost Delcon, která získala pouze 30 bodů ze 100 možných, a to především kvůli absenci propagačních cen a slev na nabízené produkty. Výkonnost jednotlivých společností je zobrazena v grafu 5.22.

Graf 5.22 Výkonnost společností v oblasti cen



Zdroj: Vlastní zpracování

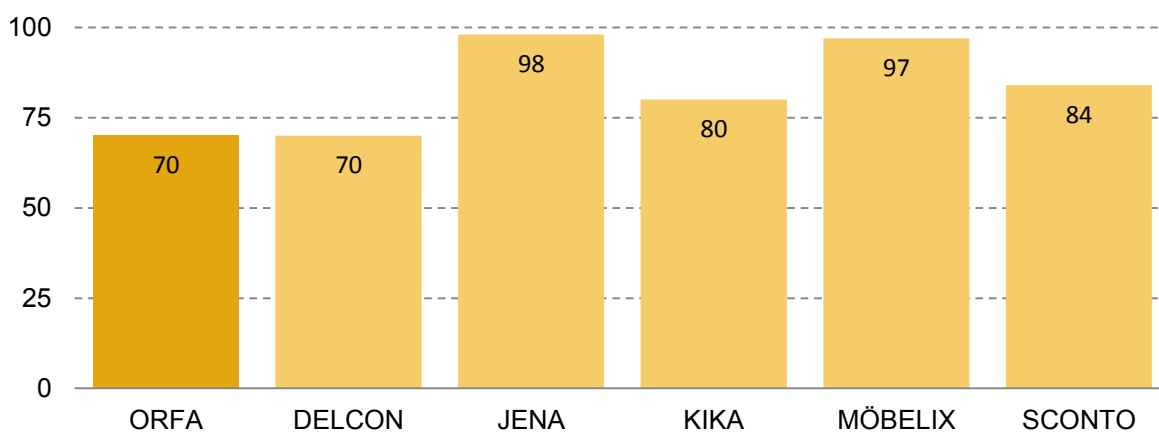
V kategorii slev dosáhly stejného výsledku společnosti Orfa nábytek, Kika, Möbelix a Sconto nábytek. Propagační ceny byly ve sledovaném období identifikovány u prodejců Jena nábytek, Kika a Sconto nábytek.

Úrovně cen doprovodných služeb byly zjištěny pouze u některých společností, u ostatních byly stanoveny na základě zjištění v předcházejícím výzkumu fiktivního nakupování. Nejlepší ceny doprovodných služeb poskytuje Jena nábytek, která dosáhla hodnocení 25 bodů z 30 možných, a to zejména díky velmi nízké ceně za dopravu malého, tak i objemného zboží (viz příloha č. 6).

5.3.7 Výsledky konkurentů v oblasti e-commerce

Celkově dosáhla v oblasti e-commerce nejlepšího výsledku společnost Jena nábytek (98 bodů ze 100 možných), se ziskem 97 bodů se za ní umístila společnost Möbelix. Nejhůře v této kategorii byly hodnoceny společnosti Orfa nábytek a Delcon nábytek. Výkonnost jednotlivých společností je uvedena v grafu 5.23.

Graf 5.23 Výkonnost společností v oblasti e-commerce



Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast e-commerce zahrnovala provozování elektronického obchodu. V této kategorii byla nejúspěšnější společnost Jena nábytek, která má velmi propracovaný elektronický obchod (38 bodů ze 40 možných). Jako druhá se umístila společnost Möbelix, která zaostala o jediný bod, a to kvůli dostupnosti některého zboží pouze pro kamenné prodejny.

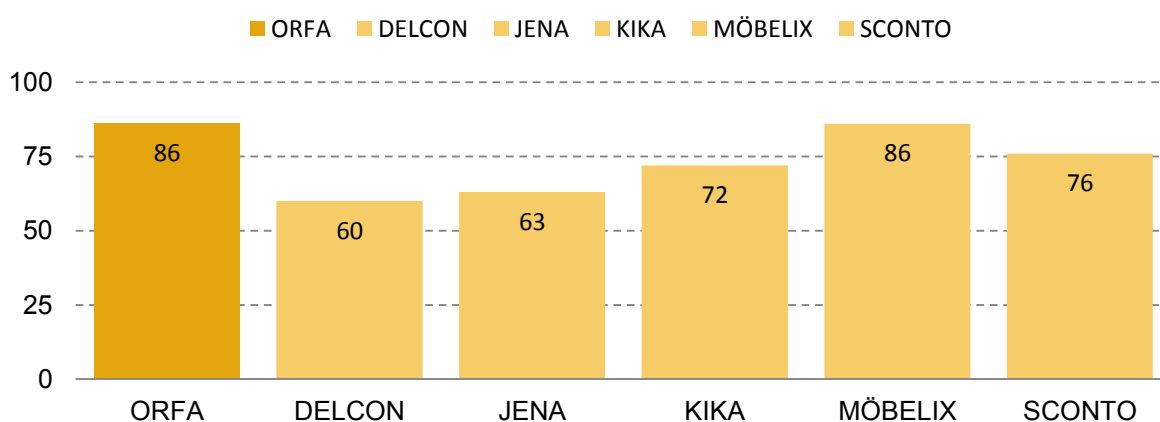
U všech společností byla zjištěna existence elektronických letáků, které byly pravidelně aktualizované a dostupné z webových stránek prodejců. Newslettery do emailových schránek zákazníků rozesílají všechny společnosti v různých časových

intervalech. Jediný prodejce Sconto nábytek nabízel tuto službu pouze registrovaným členům ve Sconto klubu.

5.3.8 Výsledky konkurentů v oblasti prodejen

Nejlepších výsledků v oblasti prodejen dostáli prodejci Orfa nábytek a Möbelix. Prodejna Möbelix se nachází v Ostravě-Dubině, její umístění je velmi příznivé, a to zejména díky snadné dostupnosti autem či MHD.

Graf 5.24 Výkonnost společností v oblasti prodejen



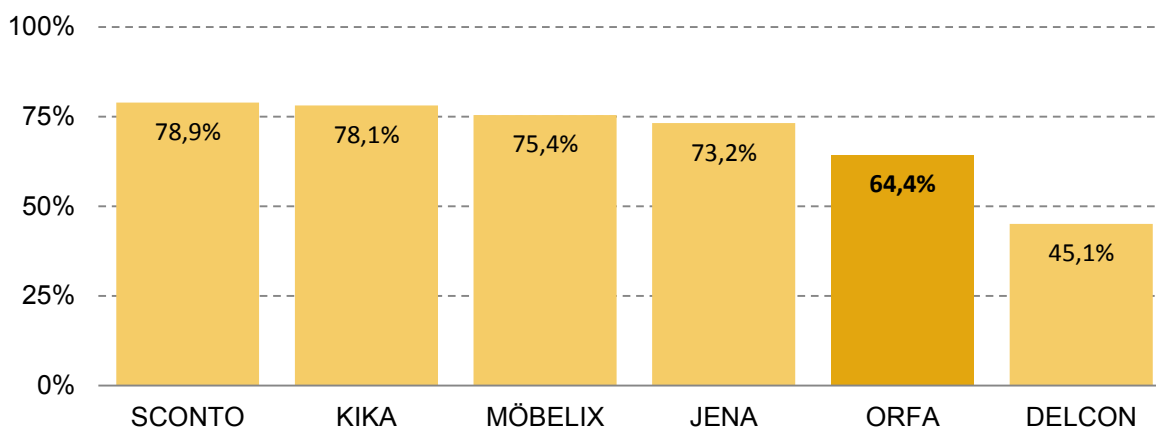
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší prodejny ze sledovaných konkurentů mají společnosti Kika a Sconto nábytek. Möbelix měl nejlépe značenou trasu k prodejně při jízdě automobilem, navíc je prodejna velmi dobře dostupná z tramvajové a autobusové zastávky. Všechny společnosti měly dostatečný počet parkovacích míst před prodejnou s výjimkou prodejny Delcon nábytek, která se nachází ve starším obchodním objektu s velmi malým počtem parkovacích míst. Provozní doba byla nejlépe hodnocena u společnosti Kika (viz příloha č. 6).

5.3.9 Srovnání výsledků výkonnosti prodejců

V rámci benchmarkingu bylo hodnoceno celkem 7 oblastí, v nichž mohla každá společnost získat 100 bodů. Každá oblast byla ohodnocena příslušnou váhou a celkově tak prodejci mohli dosáhnout 100% bodového zisku. Celková výkonnost jednotlivých společností je uvedena v grafu 5.25.

Graf 5.25 Celková výkonnost společností



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejlepšího hodnocení dosáhl prodejce Sconto nábytek, a to zejména díky zisku vysokého bodového hodnocení v oblasti reklamy, cen, podpory prodeje a prodejen. S minimálním odstupem byla jako druhá nejlepší společnost hodnocena Kika, která dosáhla vysokých hodnot zejména v oblasti prezentace, cen, podpory prodeje a prodejen. Tyto dvě společnosti dosáhly ve výzkumu nejvyváženějších výsledků, proto jsou nejvhodnějšími společnostmi v procesu zlepšování společnosti Orfa nábytek.

Nejhůře hodnocenou společností byl Delcon nábytek, který výrazně zaostával zejména v oblasti prezentace, reklamy, podpory prodeje a cen. Společnost tak není vůbec vhodná pro proces zlepšování.

Společnost Möbelix dosáhla slušného výsledku 75,4 %. Kvality tohoto prodejce spočívají zejména v oblasti podpory prodeje, e-commerce a prodejen. Tato společnost dosáhla v ostatních zkoumaných oblastech podobných výsledků, jako prodejce Orfa nábytek.

Další z hodnocených společností je Jena nábytek, která získala 73,2 % především díky oblasti prezentace, reklamy, cen a e-commerce, velké mezery ovšem má v oblasti podpory prodeje a nabízených služeb, což nakonec vedlo ke snížení celkového hodnocení společnosti. Jako celek jsou dosažené výsledky prodejce Jena nábytek velmi nevyvážené.

Dosažené hodnoty jednotlivých společností byly porovnány s hodnotami získanými u společnosti Orfa nábytek – příslušné grafy jsou uvedeny v příloze č. 7.

6 Návrhy a doporučení

Dotazováním byla zjištěna znalost značek obchodníků. V pozici top of mind byla nejčastěji zaznamenána značka Ikea. Souhrnně byly nejčastěji spontánně uváděny značky Ikea, Sconto a Kika. Společnost Orfa byla spontánně v pozici „top of mind“ uvedena 1,5 % respondentů, souhrnně ji pak uvedlo 10 % respondentů. Při zkoumání podpořené znalosti značky bylo zjištěno, že společnosti Kika, Möbelix a Sconto znalo více než 90 % respondentů, společnost Orfa pak znalo 80 % dotázaných.

Výsledným hodnocením mystery shoppingu bylo zjištěno, že nejkvalitnější prodejní procesy jsou využívány prodejcem Sconto nábytek. Společnosti Orfa a Kika dostáhly stejného hodnocení a umístily se těsně za vítězem. Nejhuře v tomto hodnocení skončila společnost Delcon nábytek. V rámci mystery shoppingu byly hodnoceny oblasti sedacích souprav, koberců, doplňků, personálu, prezentace zboží a prostředí maloobchodních jednotek.

V rámci výzkumné metody benchmarking získaly společnosti Sconto nábytek a Kika nejvyšší hodnocení (79 %, resp. 78 %). Za nimi se umístila společnost Möbelix, nejhuře ze všech hodnocených společností dopadl Delcon nábytek. Společnost Orfa byla hodnocena 64,4 %. Bylo hodnoceno celkem 7 oblastí, z nich každá měla přiřazenu vlastní váhu.

Nejvhodnějším příkladem pro proces zlepšování firmy Orfa nábytek jsou společnosti Sconto nábytek a Kika. Obě společnosti měly velmi vysoké a vyrovnané hodnocení ve všech provedených metodách a jsou tak ideálními partnery. Nicméně to neznamená, že by se společnost nemohla poučit i od ostatních konkurentů, kteří v některých oblastech dosáhli velmi dobrých výsledků.

Značka obchodníka

Znalost značky Orfa je velmi nízká. Spontánně je v pozici „top of mind“ zakořeněna obchodní značka Ikea, kterou nejvíce respondentů uvedlo na první pozici. Za ní se celkově umístily značky Sconto a Kika. Jedná se o velmi silné hráče na trhu s celorepublikovou, resp. mezinárodní reputací. Při zmínění názvu obchodníka Orfa bylo prokázáno, že spotřebitelé značku znají a berou na vědomí při spotřebitelském rozhodování, zejména v oblasti nákupu koberců a nábytku.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že podpořená znalost značky je mnohonásobně vyšší než ta spontánní. V této situaci je důležité zaměřit se na budování značky od začátku, aby se

značka obchodníka stala známější, zejména pak u žen a potenciálních zákazníků starších 40 let. Dle výzkumu totiž značka selhává v nejdůležitější chvíli, a to při nákupním rozhodování spotřebitelů (respondenti si v této chvíli na značku nevzpomenou).

Obchodní značka Möbelix se do spotřebitelských myslí zapsala především díky velmi jednoduché televizní reklamě, která dodnes baví uživatele sociálních sítí. Značka Orfa nemá tendenci ani ekonomickou sílu využívat televizní spoty, existují však daleko levnější a jednodušší způsoby, jak oslovit zákazníky, zejména pak na sociálních sítích.

Reklama na internetu a sociální sítě

Z výsledku benchmarkingu vyplynulo, že společnost využívá rozhlasovou reklamu, nicméně internetová reklama (bannerová) není využívána vůbec. Pokud chce společnost zvýšit (nejenom) znalost značky, měla by se začít zabývat touto formou reklamy. Je to elegantní a velmi dostupný nástroj, který se při správném používání může stát zdrojem lepších ekonomických i psychologických výsledků.

Potenciál by pro ni mohly představovat nejpoužívanější nástroje AdWords a Sklik, které jsou ostatně využívány k podpoře komunikace společnostmi Jena, Kika, Möbelix a Sconto. Díky nim by mohlo dojít ke zvýšení návštěvnosti internetových stránek. Společnost má kvalitně zpracované internetové stránky (nově jsou vyvíjeny od roku 2014), které skýtají pro návštěvníky spoustu zajímavých informací. Byly zde doplněny všechny podstatné informace o produktech v akci, nabízených službách a prodejnách.

Mezi hojně využívané nástroje na internetu bezesporu patří také PR články. Na základě analýzy prezentace společnosti bylo zjištěno, že tento nástroj nemá své zastoupení v marketingové strategii. Pokud společnost nemá dostatek finančních prostředků na náročnější reklamní kampaně, je tato forma ideální. Vydávání tiskových zpráv, aktualit a současných trendů obohacuje nejenom firemní webové stránky, ale při správně nastavené komunikaci s cílovými skupinami lze tyto informace bezplatně „dostat“ i do masmédií.

Vytvořením položky menu s názvem „Tipy a rady“ by zákazníci získaly nový impuls pro setrvání na stránkách společnosti. Inspiraci lze hledat na internetových stránkách společnosti Jena nábytek, která, dle výsledku benchmarkingu, patří k těm nejlepším v oblasti prezentace společnost. Zde by mohly být komunikovány rady a tipy při výběru nového nábytku či koberců. Samozřejmě by zde mohly být komunikovány i nové položky v nabídce

nebo řešení nejrůznějších situací (nábytek vhodný do malého bytu apod.). Tyto články (občas jsou zahrnovány do blogů) jsou ideálním obsahem pro sdílení na sociálních sítích.

Sociální sítě jsou aktivně využity obchodníky Jena nábytek, Kika a Sconto. Téměř každý den jsou vybírány a komunikovány některé z aktuálních slevových akcí vztahujících se na celý sortiment či na daný výrobek nebo službu. Bylo by vhodné založit na sociální síti Facebook firemní stránku společnosti a upravit existující místa prodejen, které zde byly již vytvořeny. V rámci této sítě lze také efektivně získávat zákazníky pro internetové obchody.

E-commerce

Značka Orfa nábytek nedisponuje vlastním elektronickým obchodem. Na webových stránkách je pouze odkaz na e-shop výrobce nábytku BRW. Vytvořením této platformy nákupního prostředí by společnost mohla proniknout na dosud neobhospodařovaný segment trhu, který je nedílnou součástí konkurentů Jena nábytek, Möbelix, Sconto nábytek a dokonce i společnosti Delcon nábytek (v jejím případě formou partnerského obchodu, který nabízí sortiment společnosti).

S realizací této platformy prodeje jsou svázány relativně vysoké náklady na pořízení a udržování systému, expedici zboží, sjednání smluv s dopravci apod., navíc je nakupování nábytku po internetu ryze nepraktickou disciplínou. Při správně nastavené strategii je to však pro společnost obrovská příležitost, jak zlepšit ekonomickou výkonnost společnosti. Vznikla by tak také další významná položka komunikující směrem k zákazníkům. Nákupy online jsou specifické jednoduchou možností srovnávání jednotlivých nabídek společností, např. skrze porovnávače cen.

Společnost realizuje – stejně jako všechny ostatní – pravidelnou letákovou kampaň. Tato kampaň je realizována formou tištěných letáků do schránek obyvatel ve vytipovaných oblastech Moravskoslezského kraje, a samozřejmě také formou newsletterů. Letáky jsou také umístovány na webové stránky prodejců, kde jsou volně k nahlédnutí, případně ke stažení.

Cenová strategie a podpora prodeje

V oblasti cen (a zejména psychologicky atraktivních slev) je pro obchodníka směřodlatné sledovat praxi lídrů v této oblasti, kterými jsou Sconto nábytek a Kika. Nízká marže obchodníka Orfa způsobuje, že není možnost reagovat v plné výši na slevové akce konkurenčních obchodníků. Trend slevových akcí naplno propukl s dopady ekonomické krize, proto jsou těmito konkurenty poskytovány časově omezené slevy na určitou část

sortimentu v různé výši (Sconto nabízelo propagační cenu „minus 40 % na vše“, Jena nábytek „sleva 35 % na vše“, v Kika bylo od již zlevněných produktů odečítáno DPH).

V porovnání s konkurenty bylo u Orfy dosaženo optimální a nejlevnější nabídky na sedací soupravu v poměru ceny a kvality. Tato skutečnost je velkou konkurenční výhodou, nicméně je devalvována fádností výroku „záruka nejlepší ceny“. Problém je totiž v oné záruce – není společností nikterak garantována. Lepší komunikace této skutečnosti by bylo kupříkladu dosaženo vytvořením příběhů osob, které nakupovaly u Orfy a byly s cenou i kvalitou spokojeny.

Společnosti Möbelix a Sconto mají záruku nejnižších cen. Například v Möbelixu je vyplácen rozdíl cen formou poukázek, a to v případě, že je jasně prokázána nižší cena u typologicky a kvalitativně stejného produktu od stejného výrobce. Orfou je komunikována záruka nejlepší ceny. Při výzkumu nedošlo k identifikaci stejných výrobků společností v kamenných obchodech konkurentů, byť se některé produkty typologicky shodovaly. Pro společnost však není výhodné tuto záruku poskytovat, neboť společnost BRW (významný dodavatel) dodává své produkty i jiným prodejcům nábytku v České republice, potažmo Moravskoslezském kraji, a provozuje na tomto území i elektronický obchod. Není tedy v silách společnosti, aby zabezpečila záruku nejnižší ceny na trhu.

Obchodníci Möbelix a Sconto nábytek mají dle výsledků výzkumu nejlepší praxi ve věrnostním programu. Zatímco Sconto nábytek nabízí registraci při zakoupení jakéhokoli produktu v internetovém obchodě či na prodejně, držitelem Karty výhod společnosti Möbelix se může stát každý. Oba dva věrnostní programy mají svá specifika. Pro obchodníka Orfu by vytvoření takového programu mohlo mít pozitivní efekt, neboť by mohl věrným zákazníkům nabídnout akce a jiné výhody a zároveň by došlo k vytvoření informačního systému o nákupním chování zákazníků. Společnost Sconto nábytek také motivuje spotřebitele ke členství svázáním tohoto programu s aktuálními newslettery.

Využití takového programu však přináší mnohé další výhody, které lze vytvořit v rámci internetových stránek. Společnost Kika v rámci jejich programu Moje kika vytvořila nákupní seznamy, které lze sdílet se svými přáteli, rodinou apod. Lze tak efektivně vytvořit např. baby seznam, svatební seznam nebo jakýkoliv jiný. Díky mobilní aplikaci pak mohou mít tento seznam zákazníci vždy u sebe.

Sortiment

Kvalitou i šířkou nabízeného sortimentu se Orfa vyrovnává konkurenci. Bylo by vhodné, aby se prodejce i nadále snažil udržovat kvalitní nabídku těchto produktů a při každé vhodné příležitosti ji rozšiřoval.

Bylo zjištěno, že specializované oddělení metrážních koberců a PVC představuje velkou konkurenční výhodu, která u všech ostatních prodejců chybí. Ti nabízejí zejména kusové koberce. Proto by se měla pokusit společnost tuto výhodu využít a komunikovat ji jako jednu z hlavních předností, jelikož více než polovina zákazníků, kteří nakupovali u společnosti Orfa, uvedli, že předmětem jejich koupě byly právě koberce či PVC.

V portfoliu produktů pro další oblasti bydlení (kuchyně, nábytek apod.) je společnost velmi silná. V každé kategorii nabízí zákazníkům velké množství produktů.

Maloobchodní jednotky

U prodejen společnosti Orfa byly identifikovány nedostatky v teplotě a ozvučení prodejen. Teplota je redukovatelná pouze pomocí systému klimatizace či rekuperace, což je velmi nákladná záležitost, nicméně by bylo vhodné pravidelně prodejny větrat. Ozvučení prodejen bylo pouze v rámci určitých částí, což kazilo nákupní atmosféru. Společnost by se měla zaměřit na celkové ozvučení prodejny, zejména pak ambientní hudbou. Rádiové stanice jako hudební podkreslení nejsou vhodné, neboť je jejich vysílání tvořeno různými hudebními žánry, které by mohly odradit zákazníky, a samozřejmě také reklamními spoty, kde je velká pravděpodobnost výskytu spotu konkurence.

V prodejnách taktéž chybělo označení jednotlivých oddělení, čímž byla ztížena orientace zákazníka. Umístění jednoduchých bannerů s názvem oddělení a směrových šipek by pomohlo lepší orientaci v maloobchodní jednotce. Nejlepší praxe je v této oblasti vykonávána společností Jena nábytek, která se tak může stát výchozím bodem pro zlepšení současné situace.

Velkou výhodou je však umístění a celková dostupnost jednotlivých prodejen. Síť prodejních míst po celé střední části Moravskoslezského kraje, které jsou velmi dobře dostupné autem i MHD, poskytuje společnosti velký manévrovací prostor pro oslovování potenciálních zákazníků v nejhustěji obydlené části Moravskoslezského kraje. Společnost Orfa také patří mezi nejlépe hodnocené společnosti, co se otevírací doby týče. Společně s prodejcem Möbelix dosáhl obchodník nejlepšího výsledku v rámci této oblasti.

Je tedy důležité, aby byla tato skutečnost i nadále využívána a jednotlivé maloobchodní jednotky byly, stejně jako doted', udržovány na stejné úrovni nebo zlepšovány.

7 Závěr

Znalost soupeřů na trhu je velmi důležitá pro každou společnost, která se snaží získat konkurenční výhodu. Ta je podstatnou náležitostí při konkurenčním boji, kterého se účastní každá firma na trhu s nábytkem. Jednou z možností, jak získat informace o našich konkurentech, je analýza konkurenční pozice.

Cílem této práce bylo specifikovat konkurenční pozici obchodní značky Orfa na trhu s nábytkem a zjistit, jaké jsou spotřebitelům nabízeny konkurenční výhody či nevýhody v porovnání s ostatními soupeři na trhu. Vzhledem k působnosti obchodníka Orfa bylo poměřováno pouze s konkurenty působícími v Moravskoslezském kraji. Ze získaných údajů bylo poté navrženo několik návrhů a doporučení pro udržení, resp. zlepšení a posílení současné konkurenční pozice.

V teoretické části diplomové práce byla popsána společnost Orfa, a.s. Bylo charakterizováno prostředí, ve kterém společnost působí, hlavní konkurenční subjekty s působností v Moravskoslezském kraji a aktuální trendy na trhu. Další kapitola byla věnována teoretickým východiskům v oblasti řízení značek a konkurenceschopnosti. K vypracování této kapitoly bylo využito několik desítek odborných publikací, časopisů a internetových zdrojů, včetně webových stránek jednotlivých společností.

V rámci marketingového výzkumu byly využity tři výzkumné metody, a to osobní dotazování, mystery shopping a benchmarking. Pro účely této práce byly, ve spolupráci se společností Orfa, vybrány hlavní konkurenční společnosti – Delcon nábytek, Jena nábytek, Kika, Möbelix a Sconto nábytek. Získaná data byla zpracována v prostředí aplikace Microsoft Office Excel, vyhodnocena a poté využita pro analýzu konkurenční pozice značky Orfa na trhu.

Získané, zpracované a vyhodnocené údaje se následně staly podkladem pro návrhy a doporučení společnosti Orfa, a.s.

Výzkumem bylo zjištěno, že značka obchodníka s nábytkem Orfa má velmi rozdílné hodnoty ve spontánní a podpořené znalosti značky. Pouze pětina respondentů, kteří znají značku Orfa, uvedla, že u tohoto obchodníka nakupovala, a to nejčastěji koberce a nábytek.

Metodou mystery shopping bylo u konkurenčních společností zjištěno, že společnost Orfa má významnou pozici v oblasti prodeje koberců, nicméně velmi zaostává v oblasti doplňků do domácnosti a komunikace se zákazníky v maloobchodní jednotce. Celkově však její hodnocení bylo nadprůměrné. Nejlepších výsledků bylo dosaženo firmou Sconto nábytek.

Benchmarking odhalil slabá místa společnosti Orfa v oblastech prezentace, reklamy, cen a podpory prodeje. Naopak bylo zjištěno, že má obchodník Orfa nejlepší prodejny ze všech hodnocených společností. Celkově však společnost zaostala za nejlepší dvojicí o devatenáct procentních bodů. Prodejce Delcon nábytek propadl téměř ve všech hodnocených oblastech. Nejlepšího skóre dosáhly společnosti Kika a Sconto nábytek, které jsou tak považovány za hlavní partnery k procesu učení.

Ze získaných výsledků je zřejmé, že společnost nemá na trhu pevnou konkurenční pozici. Obchodník by měl zapracovat na zřejmých slabinách, které jsou specifikovány v kapitole návrhů a doporučení, aby se dokázal i nadále etablovat v konkurenčním boji, případně svou pozici vylepšil.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky : [vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, xiv, 312 s. ISBN 80-722-6885-6.
- [2] BEDNARČÍK, Zdeněk. *Aplikace marketingového výzkumu*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2012. ISBN 978-807-2487-516.
- [3] BURDA, Alexandr. *Mystery shopping: prolegomena*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 265 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-807-2486-632.
- [4] CIMLER, P.; D. ZADRAŽILOVÁ a kol. *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [5] DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2007-1.
- [6] DU PLESSIS, Erik. *Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-3529-7.
- [7] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [8] HAIGH, David. *Oceňování značky a jeho význam: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. Vyd. 1. Překlad Eva Nevrlá. Praha: Management Press, 2002, 103 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-726-1073-2.
- [9] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

- [10] KAWASAKI, Guy. *Realita podnikání: neuctivý rádce jak vyhrát a lépe vést a jak být lepší než konkurence*. Praha: Pragma, c2011, 482 s. ISBN 978-80-7349-275-5.
- [11] KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. 1. vyd. Překlad Eva Nevrlá. Praha: Grada, 2007, 796 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-247-1481-3.
- [12] KLVAČOVÁ, Eva. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2008, 236 s. ISBN 978-80-86946-84-9.
- [13] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Překlad Eva Nevrlá. Praha: Grada, 2007, 1041 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Překlad Eva Nevrlá. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [15] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [16] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [17] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [18] PELSMACKER, P. de, M. GEUENS and J. VAN DEN BERGH. *Marketing Communications: A European Perspective*. 5th ed. Harlow: Pearson, 2013. 640 p. ISBN 978-0273773221.
- [19] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1..

- [20] STEJSKALOVÁ, Dita. *Strategie firemní komunikace: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. 2., rozš. vyd. Překlad Eva Nevrlá. Praha: Management Press, 2008, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-7261-178-2.
- [21] ŠIMEČKOVÁ, Eva. *Konkurenční jednání zaměstnance*. Praha: Linde, 2008, 203 s. ISBN 978-807-2017-386.
- [22] VELČOVSKÁ, Šárka a Milada MARHOUNOVÁ. *Marketingové pojetí značky*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2005, 48 s. ISBN 80-248-0934-6.

Sborníky

- [23] *Sborník prací z 1. mezinárodní konference Firma a konkurenční prostředí: konkurenční prostředí a konkurenční pozice firmy : marketingové strategie a obchodní činnost firmy*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 1998, 243 s. ISBN 80-715-7312-4.

Periodika

- [24] BAAROVÁ, Eva a Irena WAGNEROVÁ. *Mystery shopping jako nástroj hodnocení pracovního výkonu*. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2008, 43(1/2), s. 57-68. ISSN 0033-300X.

Internetové zdroje

- [25] Bussinesscenter.cz: Slovník pojmů - Konkurenční výhoda. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p3183-konkurencni-vyhoda.aspx>
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Statistická ročenka České republiky - 2014. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-prirucka-2013-hjxznso9ab>
- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Statistická ročenka Moravskoslezského kraje - 2014. [online]. [cit. 2015-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-moravskoslezskeho-kraje-2014-mjhpr8kpe3>
- [28] DELCON NÁBYTEK: Delcon nábytek. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.delcon-nabytek.cz/>

- [29] ESOMAR. *World Research* [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <https://www.esomar.org/#>
- [30] INCOMA GfK: NÁBYTEK: UŽ 3/4 ZÁKAZNÍKŮ DÁVÁ PŘEDNOST VELKÝM SPECIALIZOVANÝM PRODEJNÁM. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://incoma.cz/nabytek-uz-34-zakazniku-dava-prednost-velkym-specializovanym-prodejnam/>
- [31] JAK BYDLET: Tisková zpráva Asociace českých nábytkářů. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: http://www.jakbydlet.cz/clanek/499_tiskova-zprava-asociace-ceskych-nabytkaru-.aspx
- [32] JENA NÁBYTEK: Jena nábytek. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.jena-nabytek.cz/>
- [33] KIKA: Vítejte v kika!. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <http://www.kika.com/cz/home/>
- [34] Ministerstvo financí České republiky: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25530275&jazyk=cz&xml=1
- [35] MÖBELIX: Möbelix. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: www.moebelix.cz/cms/frontpage
- [36] Můj ipodnikatel: Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>
- [37] MSPA. *Mystery Shopping Providers Association* [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.mspa-global.org/en/>
- [38] Nábytek Black Red White (BRW) Česká republika. [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.brwczech.cz/>
- [39] Orfa Nábytek. [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <http://www.orfa-nabytek.cz/>

- [40] Porter's Five Forces. [online]. [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.vectorstudy.com/management-theories/porters-five-forces>
- [41] SCONTO nábytek: Největší online výběr nábytku!. [online]. [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: <https://www.sconto.cz/>
- [42] Slovník cizích slov ABZ: Pojem mystery shopping. [online]. [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/mystery-shopping>
- [43] SyNext: ANALÝZA KONKURENCE, JEJÍCH ÚSPĚŠNÝCH A NEÚSPĚŠNÝCH KROKŮ, JEJÍHO POTENCIÁLU. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>
- [44] TRENDYBYDLENÍ.CZ: Futurismus, rovné linie, útulnost a pohodlí - to jsou trendy moderního bydlení. [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.trendybydleni.cz/interier/futurismus-rovne-linie-utulnost-a-pohodli-to-jsou-trendy-moderniho-bydleni.html>
- [45] Veřejný rejstřík a Sbírka listin: Úplný výpis z obchodního rejstříku ORFA, a.s., B 2277 vedená u Krajského soudu v Ostravě. [online]. [cit. 2015-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=224380&typ=UPLNY>

Seznam použitých zkratk

3D – 3 dimensional

APQC - Americké centrum pro produktivitu a jakost

BM – Benchmarking

BRW – Black Red White

BS ISO – British Standard – International Organization for Standardization

CPSEA - Code of Professional Standards and Ethics Agreement

DIT – Do It Yourself

DNA - Deoxyribonukleová kyselina

DPH – Daň z přidané hodnoty

ESOMAR - The essential organisation for encouraging, advancing and elevating market research worldwide

HDP – Hrubý domácí produkt

MHD – Městská hromadná doprava

MS – Mystery shopping

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

POP – Point Of Purchase

POS – Point Of Sale

PR – Public relations

PVC – PolyVinylChlorid


SWOT – Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 8. července 2015



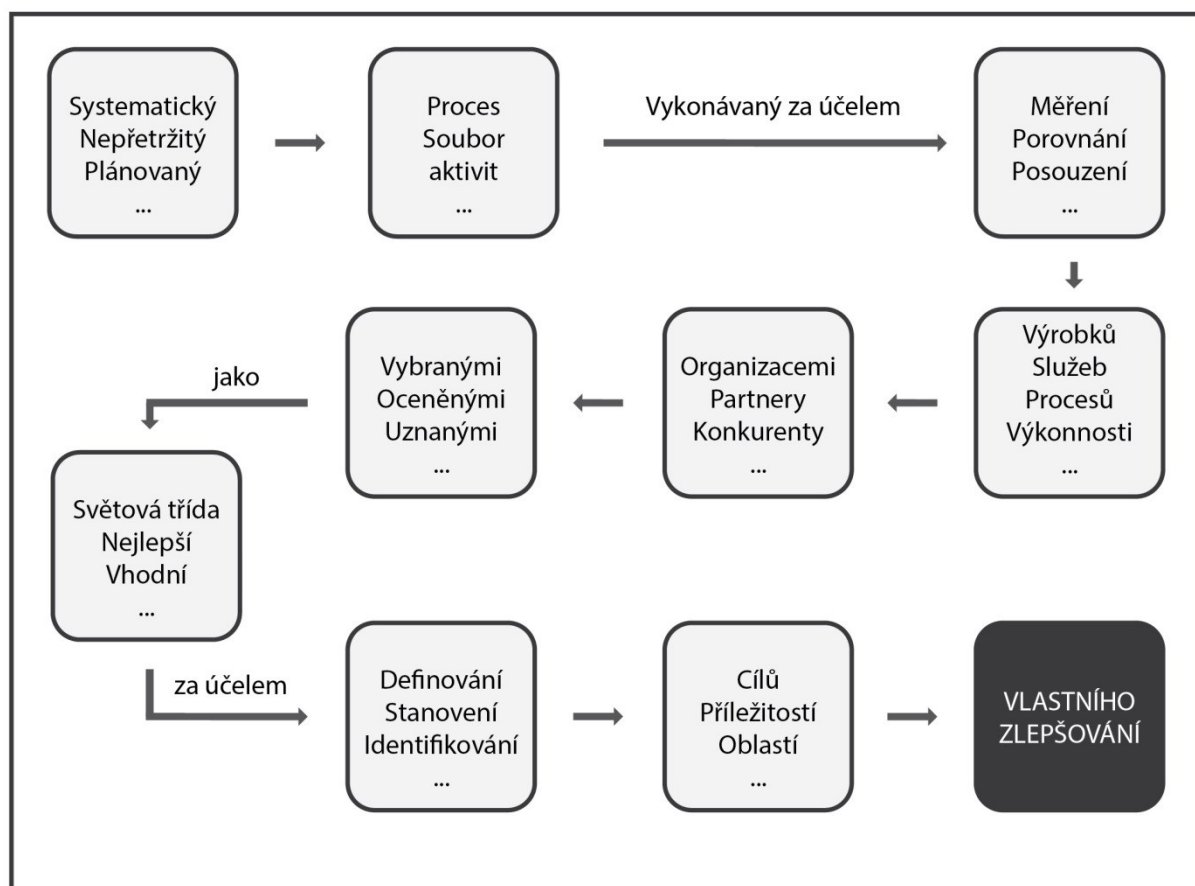
.....

Bc. Matěj Surmař

Seznam příloh

Příloha č. 1	Slovní menu benchmarkingu
Příloha č. 2	Logotypy jednotlivých značek obchodníků
Příloha č. 3	Dotazník
Příloha č. 4	Scénář Mystery shoppingu
Příloha č. 5	Formuláře a doplňující grafy mystery shoppingu
Příloha č. 6	Hodnotící formulář benchmarkingu
Příloha č. 7	Formuláře a doplňující grafy benchmarkingu
Příloha č. 8	Tabulky a grafy dotazníkového šetření

Příloha č. 1 Slovní menu benchmarkingu



Zdroj: [17]Upraveno autorem

Příloha č. 2 Logotypy jednotlivých značek obchodníků

Staré logo společnosti Orfa



Nové logo společnosti Orfa



Logo společnosti Delcon nábytek



Logotyp společnosti Jena nábytek



Logotyp společnosti Kika



Logotyp společnosti Möbelix



Logotyp společnosti Sconto nábytek



Příloha č. 3 Dotazník

0. Bydlíte v Moravskoslezském kraji?

- 0.1 Ano
- 0.2 Ne

1. Jaké znáte prodejce nábytku?

2. Které z uvedených prodejců nábytku znáte? **Tazatel případně ukáže logotypy prodejců*

- | | |
|------------------|------------------|
| 2.1 Delcon | 2.4 Möbelix |
| 2.2 Jena nábytek | 2.5 Orfa nábytek |
| 2.3 Kika | 2.6 Skonto |

3. Nakupoval/a jste již někdy v některé z těchto společností? * **

- | | |
|------------------|------------------|
| 3.1 Delcon | 3.4 Möbelix |
| 3.2 Jena nábytek | 3.5 Orfa nábytek |
| 3.3 Kika | 3.6 Skonto |

**Pokud nenakupoval → otázka č. 5*

***Pokud nakupoval u některého z prodejců → příslušná otázka 4.1 – 4.6*

4. U společnosti

4.1 Delcon jsem nakupoval/a

- ☐ 1 Sedací soupravu ☐ 2 Podlah. krytiny ☐ 3 Bytové doplňky ☐ 4 Něco jiného

4.2 Jena nábytek jsem nakupoval/a

- ☐ 1 Sedací soupravu ☐ 2 Podlah. krytiny ☐ 3 Bytové doplňky ☐ 4 Něco jiného

4.3 Kika jsem nakupoval/a

- ☐ 1 Sedací soupravu ☐ 2 Podlah. krytiny ☐ 3 Bytové doplňky ☐ 4 Něco jiného

4.4 Möbelix jsem nakupoval/a

- ☐ 1 Sedací soupravu ☐ 2 Podlah. krytiny ☐ 3 Bytové doplňky ☐ 4 Něco jiného

4.5 Orfa nábytek jsem nakupoval/a

- ☐ 1 Sedací soupravu ☐ 2 Podlah. krytiny ☐ 3 Bytové doplňky ☐ 4 Něco jiného

4.6 Skonto jsem nakupoval/a

- ☐ 1 Sedací soupravu ☐ 2 Podlah. krytiny ☐ 3 Bytové doplňky ☐ 4 Něco jiného

5. Jste

- 5.1 Muž
- 5.2 Žena

6. Bydlíte

6.1 Sám/Sama

6.2 S kamarády

6.3 S rodinou

6.4 S partnerem/partnerkou

6.5 S dětmi

7. Jaký je počet členů Vaší domácnosti?

7.1 1

7.2 2

7.3 3

7.4 4

7.5 5

7.6 6 a více

8. Do jaké věkové kategorie patříte?

8.1 18 – 25 let

8.2 26 – 32 let

8.3 33 – 39 let

8.4 40 – 45 let

8.5 46 – 52 let

8.6 53 – 62 let

8.7 63 let a více

Příloha č. 4 Scénář Mystery shoppingu

Mystery shopper navštíví vybranou prodejnu za účelem nákupu sedací soupravy, koberce a bytových doplňků. Na sedací soupravu byl stanoven rozpočet 25 000 Kč, na koberec 4 000 Kč a na doplňky byl stanoven rozpočet ve výši 1 000 Kč.

Pro nákup sedací soupravy byl stanoven předpoklad dostatečné velikost (čtyř míst k sezení) při maximálních rozměrech 220 cm na 320 cm. Křeslo nebylo podmínkou, sedací souprava by měla být rozkládací, jelikož by v bytě měla fungovat také jako místo pro přespání nečekaných návštěv. Zaměřuje se na kvalitu materiálu použitého k výrobě a jejich údržbu. Cílovým požadavkem byla látka s teflonovou úpravou, v případě její absence byla zvolena látka alternativní s co nejjednodušší údržbou.

Předmětem nákupu byl metrážní koberec, který by měl ladit s barvou vybrané sedací soupravy. Byla stanovena délka (5m) a šířka (3,5m) pokoje. Pokud v nabídce není metrážní koberec, stává se předmětem koupě koberec kusový. Pokud i ten v nabídce chybí, mystery shopper pokračuje dále v nákupu. Nakupující zjišťuje možnosti a ceny koberce. Do tohoto nákupu nebylo zahrnuto olištování ani případně obšití koberce.

Posledním předmětem nákupu byly stanoveny bytové doplňky. Mystery shopper má za úkol vybrat pléd či deku. Sleduje také ostatní doplňkový sortiment, aby mohl ohodnotit šíři a kvalitu nabídky. Druhotně sleduje nabízené obrazy, kterými by oživil obývací pokoj. V případě absence stanovených předmětů nákupu vybere z nabídky prodejce alternativu, např. polstář).

Mystery shopper si prohlíží vystavené věci a čeká na oslovení personálem. Po oslovení představí své požadavky nákupu, přičemž podotkne, že zařizuje svůj první byt a nemá s nákupem těchto věcí valnou zkušenost. Během rozhovoru si všímá chování a vědomostí zaměstnance, jeho ochoty a schopností. Sleduje také šířku a hloubku nakupovaného sortimentu. Na závěr poděkuje a podotýká, že vše ještě musí probrat s partnerkou.

Příloha č. 5 Formuláře a doplňující grafy mystery shoppingu

Hodnotící formulář mystery shoppingu

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ MS

Mystery shopper

Nakupovaný produkt SedSoupr Kob Bytdoplň

Prodejna

Adresa

Datum návštěvy

SEDACÍ SOUPRAVA, rozměry max 220*320 cm

1.	Velikost	0b	1b	2b
2.	Rozkládací	0b	1b	2b
3.	Úložný prostor	0b	1b	2b
4.	Kvalita materiálu	0b	1b	2b
5.	Údržba materiálu	0b	1b	2b
6.	Dostupné varianty	0b	1b	2b
7.	Délka dodání	0b	1b	2b
8.	Dodržení rozpočtu	0b	1b	2b

Velikost slevy

CELKEM BODŮ %

Název a cena vybraného
prod.

Poznámky:

KOBEREC, rozměr 350*500cm, bez lišt

1.	Nabídka provedení	0b	1b	2b
	Nabídka barev a			
2.	vzorů	0b	1b	2b
3.	Materiál	0b	1b	2b
4.	Vystavený kus	0b	1b	2b
5.	Skladem	0b	1b	2b
6.	metráž	0b	1b	2b
7.	Dodržení rozpočtu	0b	1b	2b

CELKEM BODŮ %

Název a cena vybraného
prod.

Typ koberce kus metráž

Poznámky:

BYTOVÝ DOPLNĚK (pléd, obraz)

1.	Nabídka barev a vzorů	0b	1b	2b
2.	Materiál	0b	1b	2b
3.	Vystavený kus	0b	1b	2b

4.	Skladem	0b	1b	2b
5.	Dodržení rozpočtu	0b	1b	2b
CELKEM BODŮ				%

Název a cena vybraného prod.

Poznámky:

PERSONÁL				
1.	Pozdrav	0b	1b	2b
2.	Doba do oslovení	0b	1b	2b
3.	Komunikace zaměstnance	0b	1b	2b
4.	Ochota zaměstnance	0b	1b	2b
5.	Schopnosti zaměstnance	0b	1b	2b
6.	Znalost produktů	0b	1b	2b
7.	Počet prodejců v MOJ	0b	1b	2b
CELKEM BODŮ				%

Poznámky:

PREZENTACE ZBOŽÍ				
1.	Základní cena	0b	1b	2b
2.	Označení slevy	0b	1b	2b
3.	Značení výrobků	0b	1b	2b
4.	Informace o výrobku	0b	1b	2b
5.	POP a POS	0b	1b	2b
6.	Letáky	0b	1b	2b
7.	Tištěná nabídka	0b	1b	2b
CELKEM BODŮ				%

Poznámky:

PROSTŘEDÍ MOJ				
1.	Čistota	0b	1b	2b
2.	Osvětlení	0b	1b	2b
3.	Vůně	0b	1b	2b
4.	Teplota	0b	1b	2b
5.	Hudba	0b	1b	2b
6.	Bezpečí	0b	1b	2b
7.	Bezbariérový přístup	0b	1b	2b
CELKEM BODŮ				%

TYP PRODEJNY

Poznámky:

CELKOVÉ HODNOCENÍ (max = 82b)

%

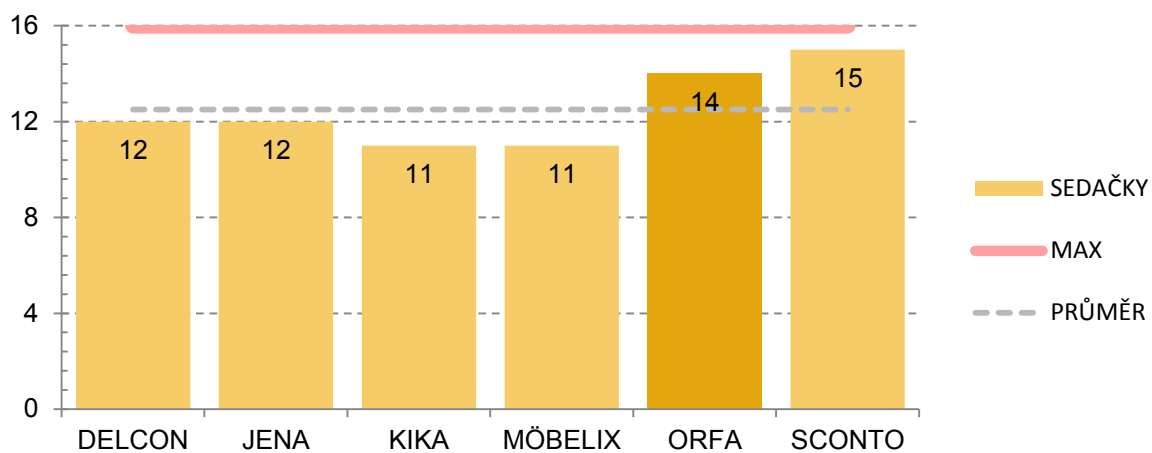
Zdroj: Vlastní

Vyhodnocený formulář mystery shoppingu

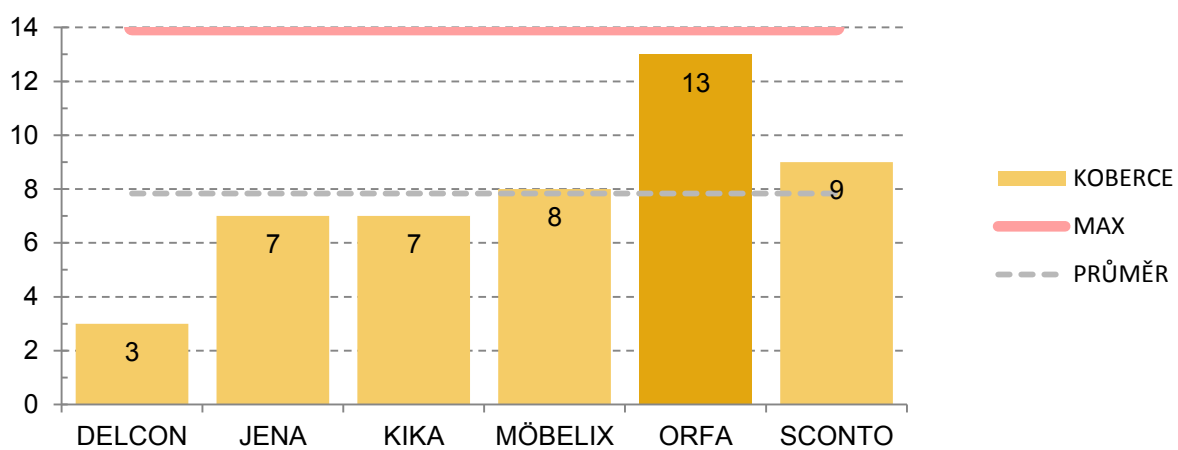
<i>Prodejna</i>	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
<i>Mystery shopper</i>	<i>MATĚJ SURMAŘ</i>	<i>MATĚJ SURMAŘ</i>	<i>MATĚJ SURMAŘ</i>	<i>MATĚJ SURMAŘ</i>	<i>MATĚJ SURMAŘ</i>	<i>MATĚJ SURMAŘ</i>
<i>Nakupovaný produkt</i>	<i>SEDAČKA, KOBEREC, PLÉD A OBRAZ</i>	<i>SEDAČKA, KOBEREC, PLÉD A OBRAZ</i>	<i>SEDAČKA, KOBEREC, PLÉD A OBRAZ</i>	<i>SEDAČKA, KOBEREC, DEKA A OBRAZ</i>	<i>SEDAČKA, KOBEREC, PLÉD A OBRAZ</i>	<i>SEDAČKA, KOBEREC, PLÉD A OBRAZ</i>
<i>Adresa</i>	<i>B. Četyny 3025/15</i>	<i>Varenská 3309/50</i>	<i>Rudná 3185/71</i>	<i>Horní 279/79</i>	<i>Varenská 3050/40</i>	<i>Grmelova 2033/4</i>
<i>Datum návštěvy</i>	<i>12.3.2015</i>	<i>8.3.2015</i>	<i>13.3.2015</i>	<i>13.3.2015</i>	<i>13.3.2015</i>	<i>8.3.2015</i>
SEDAČKY	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
Velikost	2	2	2	2	1	2
Rozkládací	2	2	2	2	2	2
Úložný prostor	2	2	2	2	2	2
Kvalita materiálu	2	1	1	1	2	2
Údržba materiálu	2	2	1	1	2	2
Dostupné varianty	1	1	2	1	2	2
Délka dodání	1	1	1	2	1	1
Dodržení rozpočtu	0	1	0	0	2	2
CELKEM	12	12	11	11	14	15
MAX	16	16	16	16	16	16
PRŮMĚR	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
%	75,0%	75,0%	68,8%	68,8%	87,5%	93,8%
KOBERCE	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
Nabídka provedení	0	1	1	1	2	1
Nabídka barev a vzorů	0	1	1	1	2	1
Materiál	0	1	1	1	2	1
Vystavený kus	0	1	2	1	2	2
Skladem	1	2	2	2	2	2
metráž	0	0	0	0	2	0
Dodržení rozpočtu	2	1	0	2	1	2
CELKEM	3	7	7	8	13	9
MAX	14	14	14	14	14	14
PRŮMĚR	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8	7,8
%	21,4%	50,0%	50,0%	57,1%	92,9%	64,3%
DOPLŇKY	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
Nabídka barev a vzorů	1	1	2	2	1	1
Materiál	1	1	1	2	1	1
Vystavený kus	0	2	1	2	1	2
Skladem	1	2	2	2	2	2
Dodržení rozpočtu	2	2	2	1	1	1

CELKEM	5	8	8	9	6	7
MAX	10	10	10	10	10	10
PRŮMĚR	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
%	50,0%	80,0%	80,0%	90,0%	60,0%	70,0%
PERSONÁL	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
Pozdrav	2	1	1	0	0	1
Doba do oslovení	2	1	1	0	0	1
Komunikace						
zaměstnanec	1	0	2	1	2	2
Ochota zaměstnanec	2	1	2	1	2	2
Schopnosti zaměstnanec	1	0	1	2	2	2
Znalost produktů	2	0	1	2	2	2
Počet prodejců v MOJ	2	1	1	0	2	1
CELKEM	12	4	9	6	10	11
MAX	14	14	14	14	14	14
PRŮMĚR	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7
%	85,7%	28,6%	64,3%	42,9%	71,4%	78,6%
PREZENTACE ZBOŽÍ	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
Základní cena	2	2	2	2	2	2
Označení slevy	1	2	2	2	1	2
Značení výrobků	1	2	2	1	1	2
Informace o výrobku	2	2	2	1	1	1
POP materiály	0	2	2	2	0	2
Letáky	2	2	2	2	2	1
Tištěná nabídka	1	0	1	0	0	2
CELKEM	9	12	13	10	7	12
MAX	14	14	14	14	14	14
PRŮMĚR	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
%	64,3%	85,7%	92,9%	71,4%	50,0%	85,7%
PROSTŘEDÍ MOJ	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
Čistota	2	2	2	2	2	1
Osvětlení	0	2	1	2	2	2
Vůně	1	2	2	2	1	2
Teplota	2	1	1	0	0	1
Hudba	1	1	1	1	0	1
Orientace v prodejně	2	2	2	2	2	2
CELKEM	8	10	9	9	7	9
MAX	12	12	12	12	12	12
PRŮMĚR	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7	8,7
%	66,7%	83,3%	75,0%	75,0%	58,3%	75,0%
	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SCONTO
CELKOVÉ HODNOCENÍ	49	53	57	53	57	63
MAX	80	80	80	80	80	80
PRŮMĚR	55,3	55,3	55,3	55,3	55,3	55,3
%	61,3%	66,3%	71,3%	66,3%	71,3%	78,8%

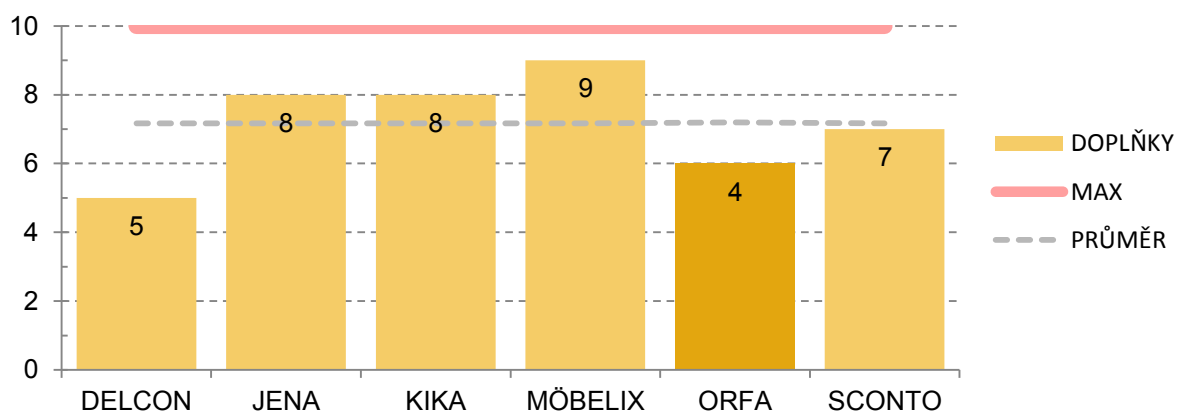
Hodnocení kategorie sedacích souprav



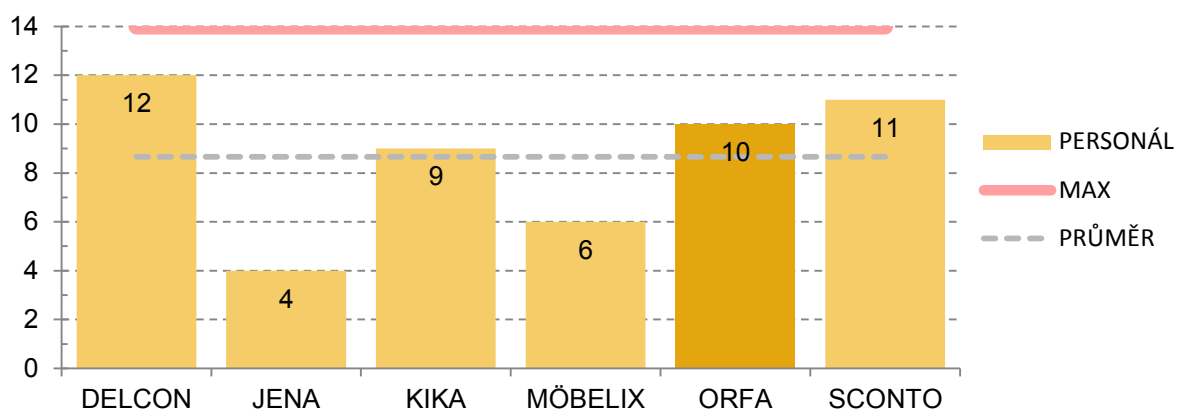
Hodnocení kategorie koberců



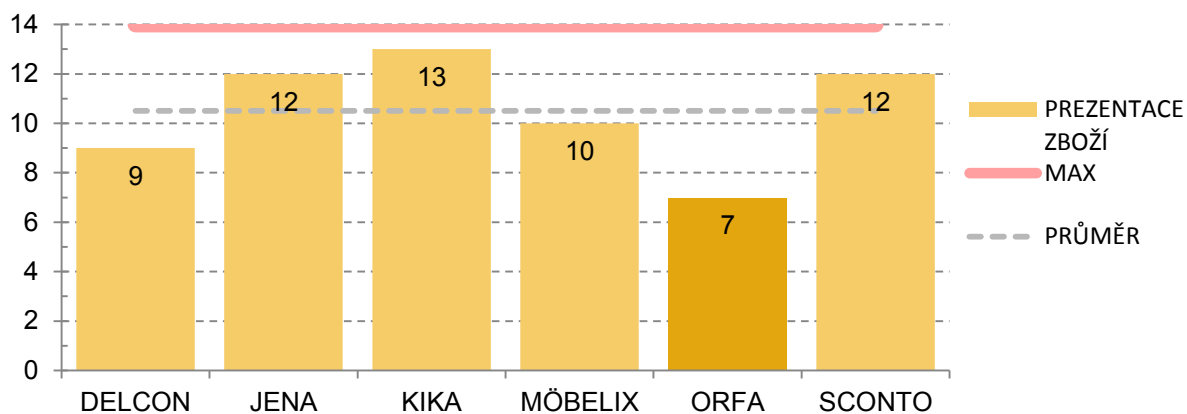
Hodnocení kategorie doplňků



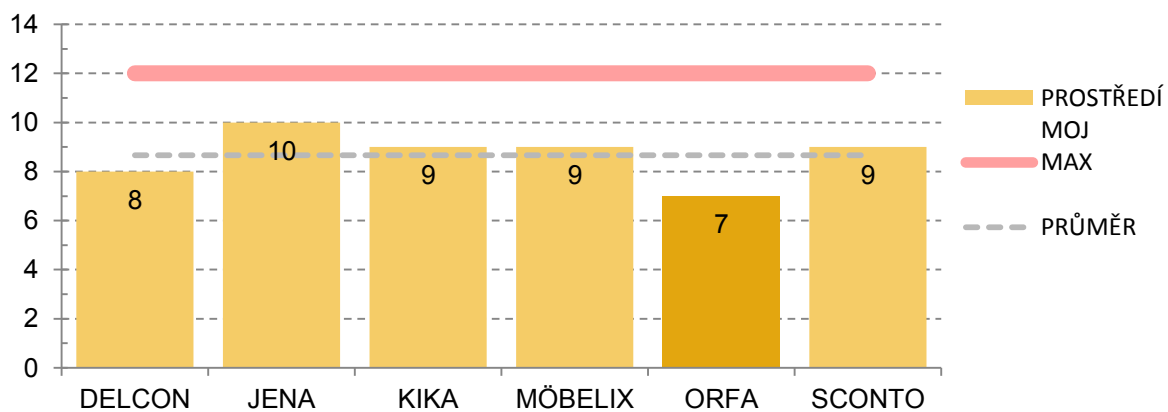
Hodnocení kategorie personálu



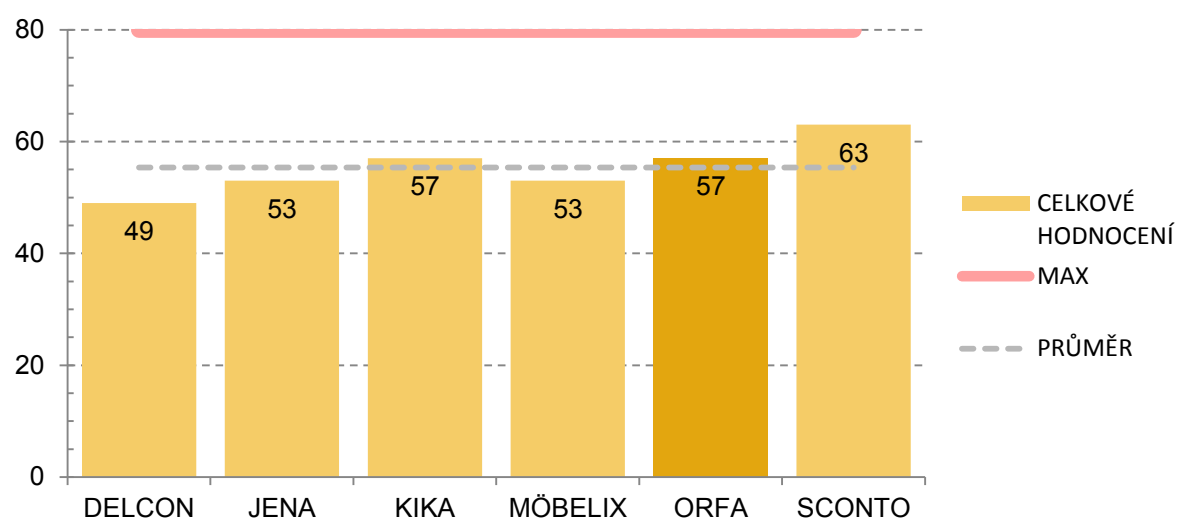
Hodnocení kategorie komunikace



Hodnocení kategorie maloobchodní jednotky



Celkové hodnocení společností



Příloha č. 6

Hodnoticí formulář benchmarkingu

Kritérium	Pozn.	ORFA	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	SCONTO
Právní forma podnikání		a.s.	OSVČ	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.	s.r.o.
Původ		CZ	CZ	CZ	NĚM	RAK	NĚM

SPOLEČNOST							
Doba na CZ trhu		1998	1998	1999	2005	2007	1998
Počet zaměstnanců 2012		105	20-24	163	503	420	365
TRH V ČR CELKEM	tis. Kč	25 000 000					
Tržby za rok 2012	tis. Kč	237 890	-	486 135	1 866 386	1 645 744	1 582 354
Náklady na prodané zboží 2012	tis. Kč	168 213	-	350 749	1 133 636	912 487	913 544
Obchodní marže 2012	tis. Kč	69 677	-	135 386	732 750	733 257	668 810
% marže k tržbám 2012		29%	-	28%	39%	44%	42%
VH za ÚO 2012	tis. Kč	-672	-	-40	-7 116	43 873	96 644
RELAT. PODÍL NA TRHU ČR N na zlepšování (od 2012) v MS kraji		0,95%	-	1,94%	7,47%	6,58%	6,33%
		ano	ne	ne	ano	ano	ano

PREZENTACE							
Internetové stránky	60	49	19	57	57	57	38
Sociální síť	30	0	10	28	28	0	28
Kontakty	10	10	6	10	10	10	10
SKÓRE (max = 100b)	100	59	35	95	95	67	76
VYHODNOCENÍ	0,1	5,9%	3,5%	9,5%	9,5%	6,7%	7,6%

REKLAMA							
Rozhlas	36	28	0	18	15	0	16
Internet	36	0	0	32	28	28	36
Letákové kampaně	28	28	28	28	28	28	28
SKÓRE (max = 100b)	100	56	28	78	71	56	80
VYHODNOCENÍ	0,2	11,2%	5,6%	15,6%	14,2%	11,2%	16,0%

PODPORA PRODEJE							
Expozice	20	20	20	20	20	20	20
Věrnostní program	40	0	0	0	30	35	35
Prémie, bonusy, kupony, rabaty	30	20	10	5	15	25	20
Soutěže	10	3	0	0	10	0	0
SKÓRE (max = 100b)	100	43	30	25	75	80	75
VYHODNOCENÍ	0,1	4,3%	3,0%	2,5%	7,5%	8,0%	7,5%

SLUŽBY							
3D návrhy, vizualizace	10	10	10	10	10	10	10
Řezání, šití, obšívání aj.	10	10	0	0	0	10	0
Doprava	10	10	10	10	10	10	10
Vynáška	10	10	10	10	10	10	10
Montáž	10	10	10	10	10	10	10
Reklamace	10	10	10	10	10	10	10
Servis	10	0	0	0	5	5	10
Zapůjčení dodávky	10	0	0	0	10	10	0
Nákup na splátky	10	10	10	10	10	10	10
Prodloužení záruky	10	0	0	10	10	10	10

SKÓRE (max = 100b)	100	70	60	70	85	95	80
VYHODNOCENÍ	0,05	3,5%	3,0%	3,5%	4,3%	4,8%	4,0%

CENY

Slevy	40	35	15	20	35	35	35
Propagační ceny	30	0	0	30	30	0	30
Ceny doprovodných služeb	30	20	15	25	15	20	15
SKÓRE (max = 100b)	100	55	30	75	80	55	80
VYHODNOCENÍ	0,2	11,0%	6,0%	15,0%	16,0%	11,0%	16,0%

E-COMMERCE

Elektronický obchod	40	10	10	38	20	37	34
Elektronické letáky	30	30	30	30	30	30	30
Newslettery	30	30	30	30	30	30	20
SKÓRE (max = 100b)	100	70	70	98	80	97	84
VYHODNOCENÍ	0,15	10,5%	10,5%	14,7%	12,0%	14,6%	12,6%

PRODEJNY

Velikost prodejny	20	17	8	8	18	15	18
Umístění	20	15	15	12	15	15	14
Značení cesty	12	10	2	7	10	11	8
Vzdálenost od tramvaje	12	10	10	4	0	12	2
Vzdálenost od ostatní MHD	12	12	12	10	5	12	11
Parkoviště	12	12	8	12	12	12	12
Provozní doba	12	10	5	10	12	9	11
SKÓRE (max = 100b)	100	86	60	63	72	86	76
VYHODNOCENÍ	0,2	17,2%	12,0%	12,6%	14,4%	17,2%	15,2%

CELKOVÉ SKÓRE	1,00	63,6%	43,6%	73,4%	77,9%	73,4%	78,9%
----------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Poznámky:

Příloha č. 7 Formuláře a doplňující grafy benchmarkingu

Hodnoticí formulář prezentace a e-commerce

FORMULÁŘ PREZENTACE A E-COMMERCE					
	<i>webová stránka</i>	<i>FB stránka</i>	<i>E-shop</i>	<i>El. Letáky</i>	<i>Newsletter</i>
<i>ORFA</i>	www.orfa-nabytek.cz	ne	Pouze partnerský	ano	ano
<i>DELCON</i>	www.delcon-nabytek.cz	fb.com/delcon.nabytek	Pouze partnerský	ano	ano
<i>JENA</i>	www.jena-nabytek.cz	fb.com/jenanabytekc	Ano	ano	ano
<i>KIKA</i>	www.kika.com	fb.com/KikaKamJinam	Pouze elektr. katalog	ano	ano
<i>MÖBELI</i>					
<i>X</i>	www.moebelix.cz	ne	Ano	ano	ano
<i>SCONTO</i>	www.sconto.cz	fb.com/scontonabytekc	Ano	ano	pro členy Sconto Clubu

Hodnoticí formulář reklamních kampaní

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ REKLAMY													
SPOLEČNOST		ORFA		DELCO N		JENA		KIKA		MÖBELI X		SCONT O	
OBDOBÍ		R	I	R	I	R	I	R	I	R	I	R	I
2.3.2015	8.3.2015	0	0	0	0	6	9	0	5	0	5	0	9
9.3.2015	15.3.2015	14	0	0	0	0	5	0	9	0	9	4	9
16.3.2015	22.3.2015	14	0	0	0	6	9	7	9	0	9	6	9
23.3.2015	31.3.2015	0	0	0	0	6	9	8	5	0	5	6	9
CELKEM		28	0	0	0	18	32	15	28	0	28	16	36
letákové kampaně		ano		ano		ano		ano		ano		ano	

R = rozhlas, I = internet, zdroj: mediální plány jednotlivých společností na měsíc březen

Hodnoticí formulář cen a slev

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ CEN a SLEV						
	<i>ORFA</i>	<i>DELCON</i>	<i>JENA</i>	<i>KIKA</i>	<i>MÖBELIX</i>	<i>SCONTO</i>
<i>SLEVY</i>				narozeninové		
<i>Akční leták</i>	až 46%	0	až 48%	až 55%	až 51%	až 50%
<i>Kuchyně</i>	0	0	0	0	0	40%
<i>Kuchyně na míru</i>	50%	0	0	50%	10%	50%
<i>Koberce</i>	až 70%	0	0	15%	0	0
<i>Matrace</i>	50%	50%	0	0	50%	50%
<i>Montáž</i>	0	0	0	0	100%	0
<i>Osvětlení</i>	0	0	0	15%	0	0
<i>Spaní</i>	0	0	40%	0	0	0

PROPAGAČNÍ CENY	0	0	35%	17%	0	40%
--------------------	---	---	-----	-----	---	-----

Hodnoticí formulář služeb

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ SLUŽEB						
	ORFA	DELCO N	JENA	KIKA	MÖBELIX	SCONT O
3D návrhy	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma	zdarma
Řezání, šití aj.	placené	ne	ne	ne	placené	ne
Doprava	placená	placená	placená	placená	placená	placená
	koberec		osobní odběr	199Kč	balík	95Kč
	do 20km	zdarma	balík do 50 kg		do 2500 Kč	375Kč
	od 20km	placené	doprava	199Kč	do 5000 Kč	500Kč
			dobírka	39Kč	do 7500 Kč	625Kč
			balík nad 50kg		do 10000 Kč	750Kč
			doprava	199Kč	do 12500 Kč	1000Kč
			dobírka	39Kč	do 50000 Kč	1250Kč
					nad 50000Kč	0 Kč
Vynáška	placená	placená	placená	placená	placená	placená
Montáž	placená	placená	placená	placená	placená	placená
Reklamace	ano	ano	ano	ano částečný	ano	ano
Servis	ne	ne	ne		částečný	ano
Zapůjčení dodávky	ne	ne	ne	ano	ano	ne
Nákup na splátky	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Prodloužení záruky	ne	ne	ano	ano	ano	ano

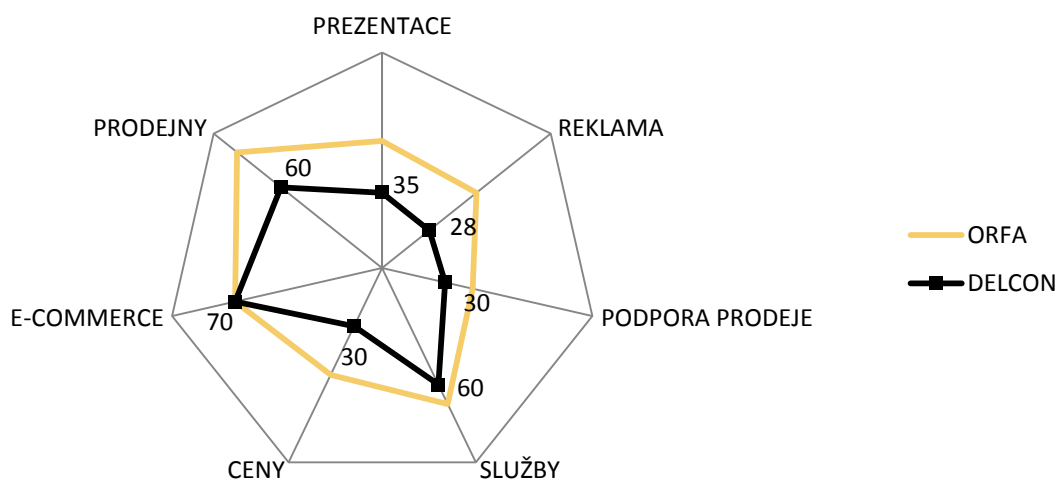
Hodnoticí formulář podpory prodeje

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ PODPORY PRODEJE						
	ORFA	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	SCONTO
<i>Věrnostní program</i>	ne	ne	ne	ano Svatební seznam, baby seznam, slevy pro členy	ano Karta výhod, bonusové body, slevy pro členy, archiv objednávek, oblíbené, propojení se sociální sítí facebook,	ano Sconto club, slevy pro členy, registrace pouze na prodejně nebo při nákupu, newsletter
<i>Bonus</i>	ke kuchyni dřež zdarma matrace 1+1 zdarma 2 polštáře zdarma	matrace 1+1 zdarma	Doprava zdarma	osvětlení zdarma prodloužená otevírací doba	osvětlení zdarma Doprava zdarma	Zaměření a plány ke kuchyni zdarma
<i>Kupon</i>	dárkové poukazy	poukaz 1000Kč v letáku	ne	kika poukázky	500 Kč (lze použít při nákupu nad 5 tis. Kč) 1000 Kč (nad 10 tis. Kč)	dárkové poukazy
<i>Rabat</i>	Záruka nejlepší ceny (slogan, nezaručeno)	ne	ne	ne	Záruka nejnižší ceny formou poukázky	Garance nejnižší ceny (100% rozdílu formou poukazu)
<i>Soutěže</i>	Foto měsíce	ne	ne	Velká soutěž o ceny za milion	ne	ne

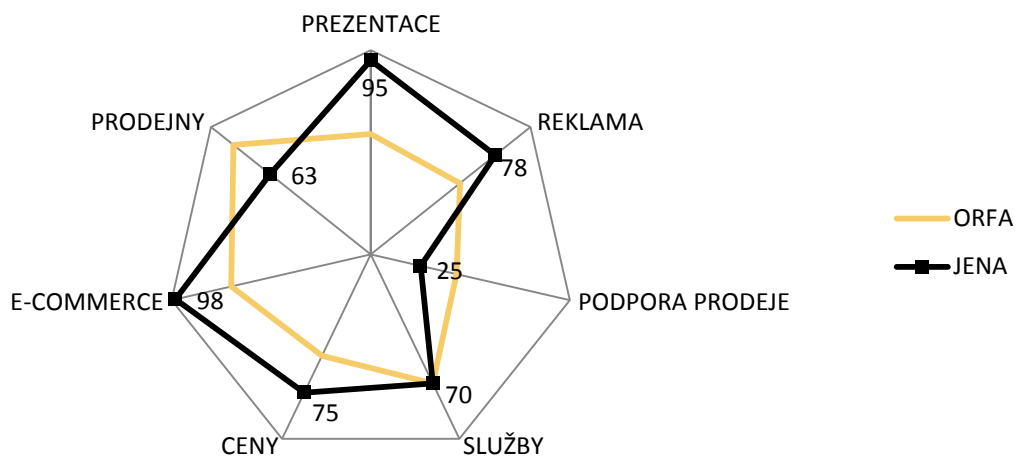
Otevírací doba jednotlivých prodejen

OTEVÍRACÍ DOBA				
SPOL.	MĚSTO	PO - PÁ	SO	NE
JENA	Ostrava	9 - 19 h	9 - 19 h	9 - 19 h
KIKA	Ostrava	10 - 20 h	9 - 20 h	9 - 20 h
MÖBELIX	Ostrava	10 - 19 h	10 - 19 h	10 - 19 h
SCONTO	Ostrava	9 - 19 h	9 - 19 h	9 - 19 h
ORFA	Orlová	9 - 20 h	9 - 18 h	10 - 18 h
	Fifejdy	9 - 19 h	9 - 18 h	9 - 18 h
	Dubina	9 - 19 h	10 - 18 h	10 - 18 h
	Zábřeh	8 - 18 h	8 - 12 h	
	Karviná	9 - 17 h	9 - 12 h	
	Frýdek-Místek	9 - 17:45 h	9 - 12 h	
DELCON	Vsetín	9 - 17 h	9 - 12 h	
	Ostrava	9 - 18 h	9 - 12 h	
	Opava	9 - 17 h	9 - 12 h	
	Frýdek-Místek	9 - 18 h	9 - 12 h	
	Krnov	8 - 18 h	8 - 12 h	
	Nový Jičín	9 - 17:30 h	9 - 12 h	
	Val. Meziříčí	9 - 17 h	9 - 12 h	

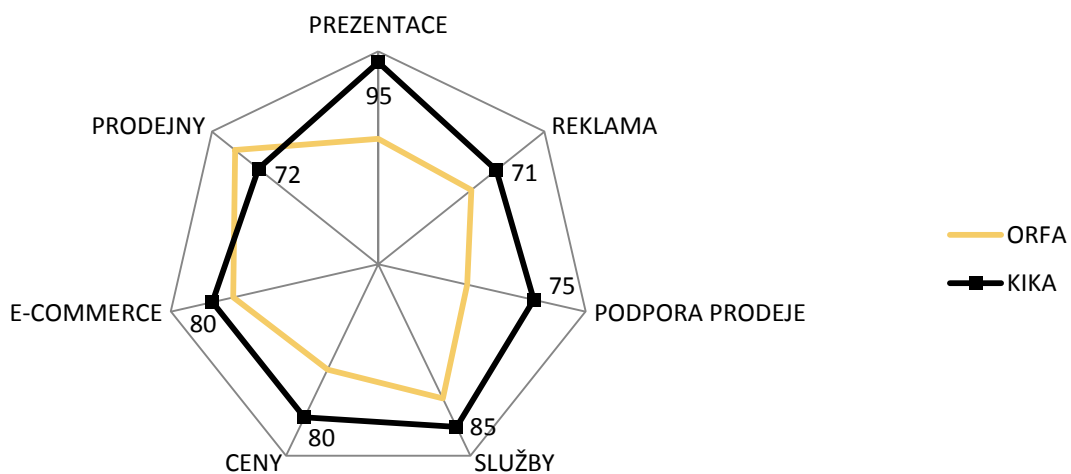
Porovnání dosažených výsledků společnosti Orfa nábytek a Delcon nábytek



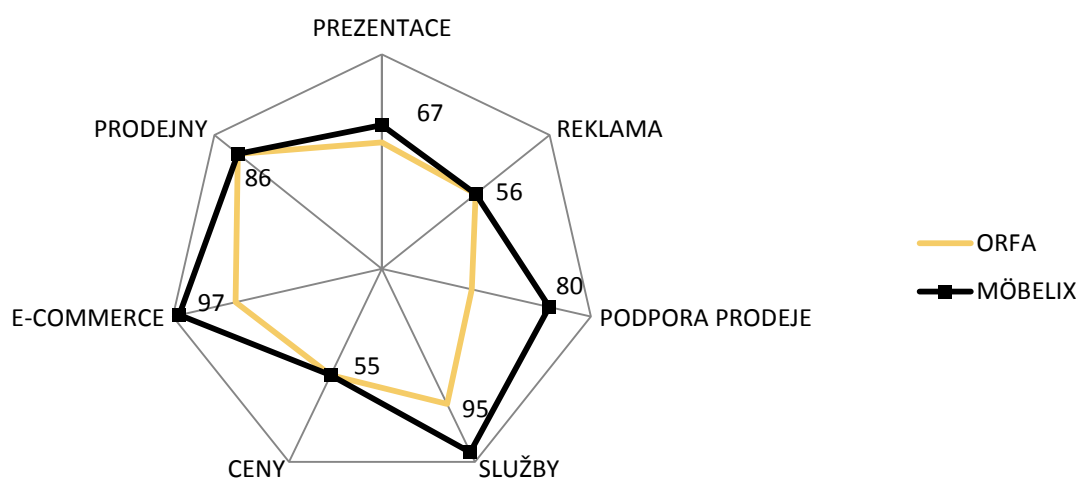
Porovnání dosažených výsledků společnosti Orfa nábytek a Jena nábytek



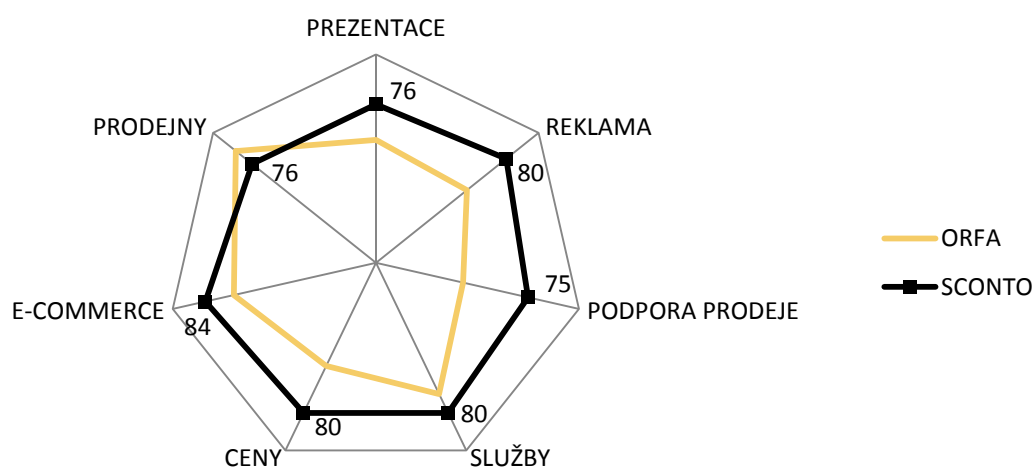
Porovnání dosažených výsledků společnosti Orfa nábytek a Kika



Porovnání dosažených výsledků společnosti Orfa nábytek a Möbelix



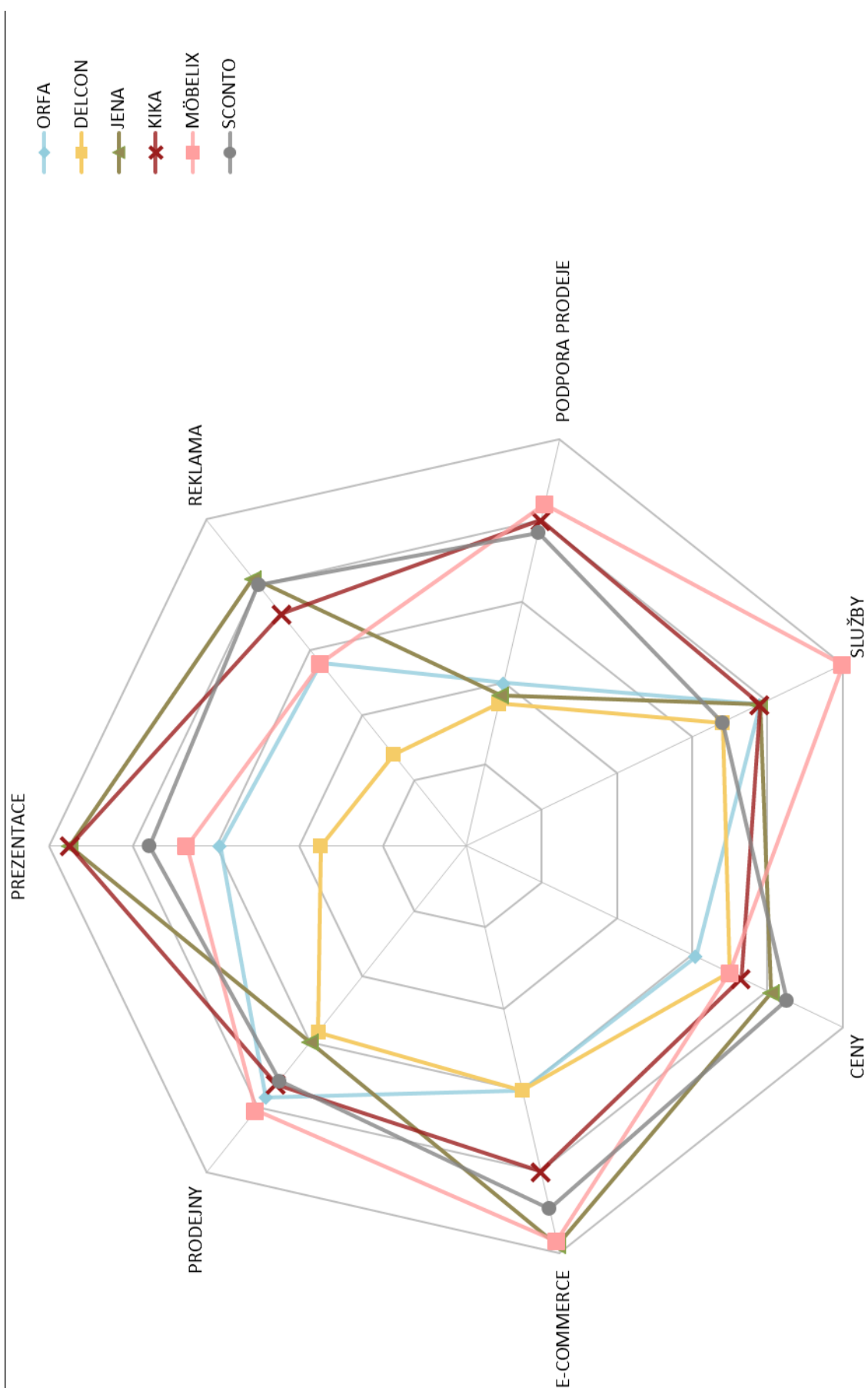
Porovnání dosažených výsledků společnosti Orfa nábytek a Sconto nábytek



Porovnání výsledků prodejců v jednotlivých kategoriích

POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ PRODEJCŮ V JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍCH							
	PREZENTACE	REKLAMA	PODPORA PRODEJE	SLUŽBY	CENY	E-COMMERCE	PRODEJNY
ORFA	59	56	40	78	61	60	77
DELCON	35	28	35	68	70	60	57
JENA	95	82	37	78	81	98	60
KIKA	95	71	80	78	73	80	73
MÖBELIX	67	56	84	100	70	97	81
SCONTO	76	80	77	68	85	89	72

Souhrnné zobrazení výkonnosti prodejců nábytku



Příloha č. 8 Tabulky a grafy dotazníkového šetření

Tabulky relativních a absolutních četností - třídění 1. stupně

OT 1 Jaké znáte prodejce nábytku?						
	1. spontánně zmíněná	2. spontánně zmíněná	3. spontánně zmíněná	4. spontánně zmíněná	5. spontánně zmíněná	CELKEM
POČET	66	48	34	19	5	66
Abs. četnost Asko	3	4	3	0	1	11
Abs. četnost Delcon	0	0	0	0	0	0
Abs. četnost Ikea	35	13	5	3	0	56
Abs. četnost Jena	0	0	2	1	0	3
Abs. četnost Jysk	1	3	1	3	2	10
Abs. četnost Kika	4	8	14	4	0	30
Ab. četnost Möbelix	2	5	2	5	0	14
Abs. četnost Orfa	1	2	2	1	1	7
Abs. četnost Sconto	19	13	5	2	1	40
Abs. četnost jiné	1	0	0	0	0	1
Rel. četnost Asko	4,55%	8,33%	8,82%	0,00%	20,00%	16,67%
Rel. četnost Delcon	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rel. četnost Ikea	53,03%	27,08%	14,71%	15,79%	0,00%	84,85%
Rel. četnost Jena	0,00%	0,00%	5,88%	5,26%	0,00%	4,55%
Rel. četnost Jysk	1,52%	6,25%	2,94%	15,79%	40,00%	15,15%
Rel. četnost Kika	6,06%	16,67%	41,18%	21,05%	0,00%	45,45%
Rel. četnost Möbelix	3,03%	10,42%	5,88%	26,32%	0,00%	21,21%
Rel. četnost Orfa	1,52%	4,17%	5,88%	5,26%	20,00%	10,61%
Rel. četnost Sconto	28,79%	27,08%	14,71%	10,53%	20,00%	60,61%
Rel. četnost jiné	1,52%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,52%

OT 2: Které z uvedených prodejců nábytku znáte?						
	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SKONTO
POČET	66	66	66	66	66	66
Absolutní četnost 1	5	39	63	61	53	60
Relativní četnost 1	7,58%	59,09%	95,45%	92,42%	80,30%	90,91%

OT 3: Nakupoval/a jste již někdy u společnosti						
	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SKONTO
POČET	5	39	63	61	53	60

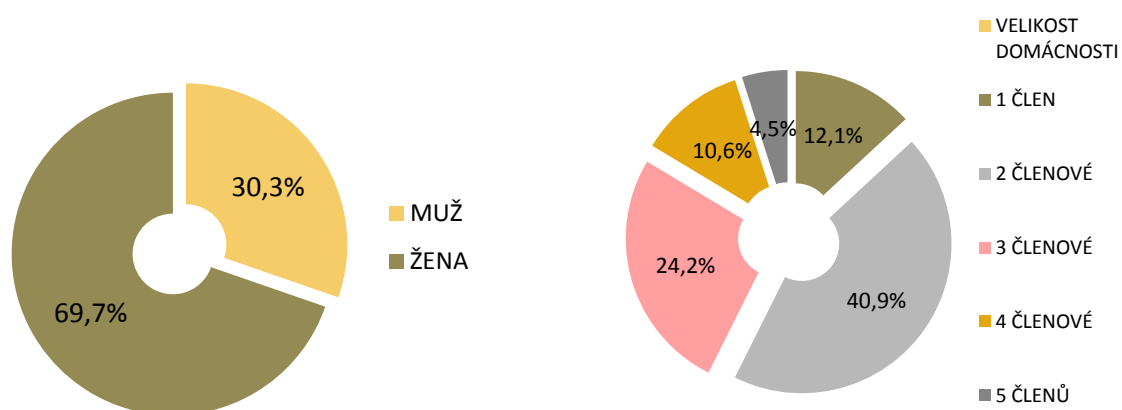
Absolutní četnost 1	0	8	35	27	16	40
Relativní četnost 1	0,00%	20,51%	55,56%	44,26%	30,19%	66,67%

OT 4: U společnosti jsem nakupoval						
	DELCON	JENA	KIKA	MÖBELIX	ORFA	SKONTO
POČET	0	8	35	27	16	40
Absolutní četnost 1	0	2	7	14	5	23
Absolutní četnost 2	0	1	2	2	9	1
Absolutní četnost 3	0	5	25	9	2	15
Absolutní četnost 4	0	0	1	2	0	1
Relativní četnost 1	0,00%	25,00%	20,00%	51,85%	31,25%	57,50%
Relativní četnost 2	0,00%	12,50%	5,71%	7,41%	56,25%	2,50%
Relativní četnost 3	0,00%	62,50%	71,43%	33,33%	12,50%	37,50%
Relativní četnost 4	0,00%	0,00%	2,86%	7,41%	0,00%	2,50%

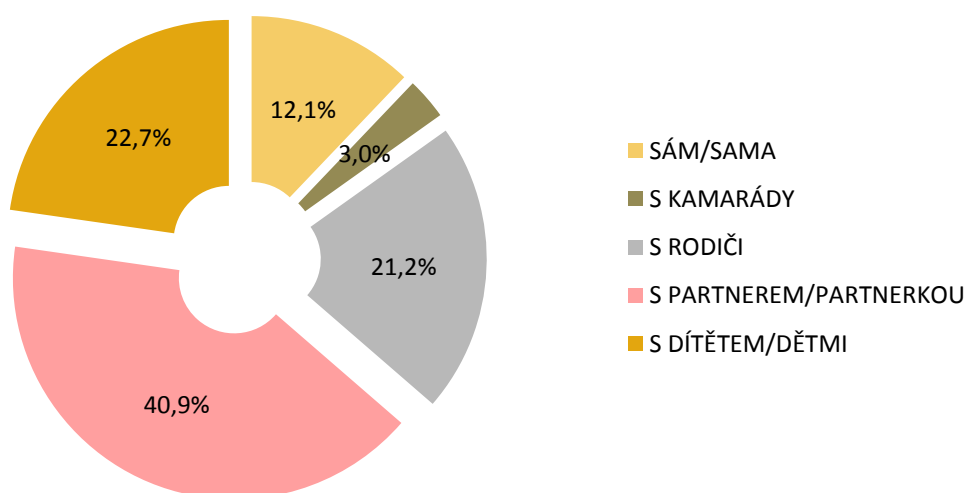
	OT 5 Jste	OT 6 Bydlíte	OT 7 Počet členů dom.	OT 8 Věk (kategorie)
POČET	66	66	66	66
Absolutní četnost 1	20	8	8	18
Absolutní četnost 2	46	2	27	13
Absolutní četnost 3		14	16	9
Absolutní četnost 4		27	7	8
Absolutní četnost 5		15	3	7
Absolutní četnost 6			5	7
Absolutní četnost 7				4
Relativní četnost 1	30,30%	12,12%	12,12%	27,27%
Relativní četnost 2	69,70%	3,03%	40,91%	19,70%
Relativní četnost 3		21,21%	24,24%	13,64%
Relativní četnost 4		40,91%	10,61%	12,12%
Relativní četnost 5		22,73%	4,55%	10,61%
Relativní četnost 6			7,58%	10,61%
Relativní četnost 7				6,06%

Respondenti dle pohlaví

Respondenti dle velikosti domácnosti



Respondenti dle bydlení



Tabulky relativních a absolutních četností - třídění 2. stupně dle pohlaví

SPONTÁNNÍ ZNALOST DLE POHLAVÍ				
	MUŽI	ŽENY	MUŽI	ŽENY
	počet	počet	%	%
ASKO	1	10	1,9%	8,3%
IKEA	0	0	32,7%	32,5%
JYSK	17	39	3,8%	0,8%
JENA	2	1	3,8%	6,7%
KIKA	2	8	13,5%	19,2%
MÖBELIX	7	23	7,7%	8,3%
ORFA	4	10	11,5%	0,8%
SCONTO	6	1	25,0%	22,5%
JINÉ	13	27	0,0%	0,8%
Celkem	52	120	100,0%	100,0%

PODPOŘENÁ ZNALOST DLE POHLAVÍ				
	MUŽI	ŽENY	MUŽI	ŽENY
	počet	počet	%	%
DELCON	1	4	1,2%	2,0%
JENA	10	29	11,9%	14,7%
KIKA	18	45	21,4%	22,8%
MÖBELIX	19	42	22,6%	21,3%
ORFA	16	37	19,0%	18,8%
SCONTO	20	40	23,8%	20,3%
Celkem odpovědí	84	197	100,0%	100,0%

Tabulky relativních a absolutních četností - třídění 2. stupně dle věkových kategorií

Spontánní znalost značek obchodníků dle věkových kategorií					
	63 a více LET	46 - 62 LET	40 - 45 LET	26 - 39 LET	18 - 25 LET
ASKO	1	4	3	1	2
IKEA	2	12	7	20	15
JYSK	1	0	0	1	1
JENA	1	1	1	4	3
KIKA	1	6	3	9	11
MÖBELIX	0	1	4	5	4
ORFA	0	1	0	5	1
SCONTO	3	10	4	12	11
JINÉ	0	0	1	0	0
Celkem odpovědí	9	35	23	57	48
	63 a více LET	46 - 62 LET	40 - 45 LET	26 - 39 LET	18 - 25 LET
ASKO	11,1%	11,4%	13,0%	1,8%	4,2%
IKEA	22,2%	34,3%	30,4%	35,1%	31,3%
JYSK	11,1%			1,8%	2,1%
JENA	11,1%	2,9%	4,3%	7,0%	6,3%
KIKA	11,1%	17,1%	13,0%	15,8%	22,9%
MÖBELIX		2,9%	17,4%	8,8%	8,3%
ORFA		2,9%		8,8%	2,1%
SCONTO	33,3%	28,6%	17,4%	21,1%	22,9%
JINÉ			4,3%		
Celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Podpořená znalost značky obchodníka podle věkových kategorií					
	63 a více LET	46 - 62 LET	40 - 45 LET	26 - 39 LET	18 - 25 LET
DELCON	0	2	0	1	2
JENA	2	6	5	15	11
KIKA	3	13	7	22	18

MÖBELIX	3	12	7	21	18
ORFA	3	8	7	21	14
SCONTO	3	11	7	21	18
Celkem odpovědí	14	52	33	101	81
	63 a více LET	46 - 62 LET	40 - 45 LET	26 - 39 LET	18 - 25 LET
DELCON		3,8%		1,0%	2,5%
JENA	14,3%	11,5%	15,2%	14,9%	13,6%
KIKA	21,4%	25,0%	21,2%	21,8%	22,2%
MÖBELIX	21,4%	23,1%	21,2%	20,8%	22,2%
ORFA	21,4%	15,4%	21,2%	20,8%	17,3%
SCONTO	21,4%	21,2%	21,2%	20,8%	22,2%
Celkem	100%	100%	100%	100%	100%